

**ANALYSE
DER WETTBEWERBSFAKTOREN
IM MALERHANDWERK**

**von
HEINZ WILK
1957**



Digitized by the Internet Archive
in 2026

ANALYSE DER WETTBEWERBSFAKTOREN IM MALERHANDWERK

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von
Heinz Wilk

1957



Referent: Prof. Dr. Dr. h.c. K. Rößle
Tag der mündlichen Prüfung: 25. 2. 1959

VORWORT

Die gegenwärtige Wirtschaft in der Bundesrepublik ist durch Vollbeschäftigung und verschärften Wettbewerb gekennzeichnet. Aus dieser Situation ergeben sich mancherlei Schwierigkeiten und Spannungen bei den Bemühungen um Selbstbehauptung und Sicherung der betrieblichen Existenz. Der in das Marktgeschehen gestellte Betrieb ist gezwungen, den verschiedenen inner- und außerbetrieblichen Einflußfaktoren erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken, um vor Überraschungen und Rückschlägen bewahrt zu bleiben. Dabei ist zu berücksichtigen, daß sowohl fördernde als auch hemmende Einflußfaktoren je nach Berufszweig und Tätigkeitsmerkmalen unterschiedlich in ihrer Wirkung auf die Wettbewerbsverhältnisse zu beurteilen sind.

In der vorliegenden Arbeit sollen unter Berücksichtigung der in der Praxis gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse die Wettbewerbsfaktoren des Malerhandwerks aus einzelbetrieblicher Sicht untersucht und dargestellt werden. Als Malermeister und selbständiger Betriebsinhaber war dem Verfasser die Möglichkeit gegeben, im Rahmen einer längeren praktischen Tätigkeit die wirtschaftliche Entwicklung des Malerhandwerks zu verfolgen und von den besonderen Schwierigkeiten dieses Berufszweiges Kenntnis zu erlangen. Die der Wirtschaft innewohnenden dynamischen Kräfte stellen den Betrieb laufend vor neue Aufgaben und Probleme, denen der Betriebsinhaber im Interesse der Aufrechterhaltung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit Rechnung zu tragen hat. Die Notwendigkeit zur Elastizität wird noch dadurch erschwert, daß die auf den Betrieb einwirkenden Faktoren vielschichtig sind und sich häufig gegenseitig bedingen. Um Überschneidungen und Wiederholungen zu vermeiden, sollen im Rahmen dieser Arbeit nur die wichtigsten Faktoren untersucht und abgegrenzt dargestellt werden. Die aufgezeigten Grundgedanken haben sowohl für Klein-, Mittel- als auch Großbetriebe allgemeine Gültigkeit, ohne Rücksicht auf geographische und sonstige strukturelle Betriebsverhältnisse.

Neben den in der Praxis und während des Studiums gesammelten Erfahrungen baut die Arbeit insbesondere auf den Gedanken auf, die der Leiter des Deutschen Handwerksinstitutes e. V., München, Herr Prof. Dr. Dr. h. c. Karl Rößle, in einer Vielzahl von Büchern und Schriften niedergelegt hat. Ihm an dieser Stelle für seine wertvollen Anregungen und Hinweise aufrichtigen Dank zu sagen, ist dem Verfasser ein besonderes Bedürfnis.

Weiterhin möchte der Verfasser dem Lehrbeauftragten für Betriebswirtschaftslehre des Handwerks, Herrn Dr. Klaus Laub vom Deutschen Handwerksinstitut, für die freundliche Unterstützung bei der Erstellung der Arbeit und die bereitwilligst zur Verfügung gestellten Unterlagen danken.

Inhaltsübersicht

VORWORT

3

EINFÜHRUNGSTEIL

DAS MALERHANDWERK UND DER WETTBEWERB

I. Die Entwicklung des Malerhandwerks und seine Stellung in der Wirtschaft	10
1) Rückblick auf die Entwicklung des Malerhandwerks	10
2) Der gegenwärtige organisatorische Aufbau des Malerhandwerks und seine Bedeutung im Rahmen des Baugewerbes	13
3) Berufsbild und Typisierung des Malerhandwerks	19
II. Der Zusammenhang zwischen Wettbewerb und Wettbewerbsfähigkeit	23
1) Wesen und Aufgabe des Wettbewerbs und der Wettbewerbsfähigkeit	23
2) Die Wettbewerbssituation im Malerhandwerk	25
3) Die Kenntnis der Wettbewerbsfaktoren als grundlegende Voraussetzung der betrieblichen Lebensfähigkeit	27

HAUPTTEIL

DIE BETRIEBLICHEN UND ÜBERBETRIEBLICHEN WETTBEWERBSFAKTOREN IM MALERHANDWERK UND IHRE WIRKUNGEN AUF DEN BETRIEB

I. Die betrieblichen Wettbewerbsfaktoren	30
1) Personen- und sachbezogene Wettbewerbsfaktoren bei der Gründung und Errichtung	30
a) Voraussetzungen in der Person des Malermeisters	31
b) Die Bestimmung der Zweckbasis des Malerbetriebes	35
c) Standortwahl und Lebensraum	37
d) Zeitpunkt der Gründung und Errichtung	39
e) Die Festlegung der Betriebsgröße und -kapazität	40
2) Der Einfluß der Wettbewerbsfaktoren innerhalb der betrieblichen Funktionen	44
a) Sicherung der Betriebsbereitschaft als wesentliche Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit	45
aa) Grundsätze der Materialbeschaffung und -lagerung	45
ab) Praktische Beispiele und deren Anwendung	49
ac) Sonstige wichtige Beschaffungsobjekte	58

b)	Handwerksgerichte Leistungserstellung als Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit	61
ba)	Der Einfluß von Zeit- und Lohnaufwand im Malerhandwerk	62
bb)	Auswahl richtiger Fertigungsmethoden und -verfahren	65
bc)	Vorbedachte Planung und Steuerung des Arbeits-, Material- und Geräteeinsatzes	69
c)	Pflege und Intensivierung der Beziehungen zum Absatzmarkt	78
ca)	Sicherung des Auftragsbestandes durch Werbemaßnahmen	78
cb)	Ausschaltung negativer Werbefaktoren	80
d)	Richtige und zweckmäßige Lösung der Verwaltungsaufgaben	82
da)	Personelle und sachliche Voraussetzungen im Malerbetrieb	82
db)	Einwandfreie Kosten- und Preisermittlung	84
dc)	Durchführung laufender Kontrollen	86
dd)	Einsatz organisatorischer Hilfsmittel	88
3)	Der Einfluß der Wettbewerbsfaktoren nach Führungsbereichen	90
a)	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Maßnahmen im wirtschaftlichen und finanziellen Führungsbereich	91
aa)	Wirtschaftlichkeit und Rentabilität	91
ab)	Beispiel eines wirtschaftlichen Vergleichs	94
ac)	Kapitalbedarf, -beschaffung und -verwendung	98
ad)	Liquiditätskontrolle und Erlösdisposition	102
b)	Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Verwirklichung des Rationalprinzips im technischen Führungsbereich	104
ba)	Herstellung der äußeren Ordnung im Betrieb und sachgemäße Behandlung der Werkstoffe	105
bb)	Ausreichendes Werkzeug in gebrauchsfähigem Zustand	107
bc)	Grundrißplanung und -gestaltung der Betriebsgebäude	109
c)	Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges durch klare rechtliche Vereinbarungen	110
ca)	Leistungs- (Lieferungs-) und Zahlungsbedingungen	111
cb)	Gesellschaftsrechtliche Bindungen	112

d) Hebung der Arbeitsfreude und -willigkeit durch Berücksichtigung sozialer Gegebenheiten	113
da) Pflege der menschlichen Beziehungen	113
db) Altersaufbau der Belegschaft	116
e) Räumliche und gegenständliche Gestaltung als kulturelle Verantwortung	117
ea) Bindung zum gestaltenden Werkstoff »Farbe«	117
eb) Farbenpsychologie und -harmonie	118
II. Die überbetrieblichen Wettbewerbsfaktoren	119
1) Die Beeinflussung der Wettbewerbsfähigkeit durch Maßnahmen der Handwerksorganisation und Gewerbeförderung	120
a) Intensivierung der Arbeit durch Bildung von Fachausschüssen	121
b) Einrichtungen der wissenschaftlichen und praktischen Gewerbeförderung	127
2) Die Auswirkungen des technischen Fortschritts auf die Wettbewerbsfähigkeit	129
3) Der Einfluß gesetzgeberischer Maßnahmen auf die Wettbewerbsfähigkeit	131
4) Die Auswirkungen der staatlichen Preispolitik auf den Wettbewerb	136
III. Preis und Qualität als komplexe Bestimmungsgründe der Wettbewerbsfähigkeit	141
1) Relative Preisstabilität und unbedingtes Vertrauen in handwerksgerechte Leistungserstellung sichern die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit	141
2) Herausbildung eines neuen Handwerker-Unternehmertyps	145

SCHLUSSTEIL

DAS ERKENNEN VON URSACHE UND WIRKUNG DER WETTBEWERBSBESTIMMENDEN FAKTOREN ALS ENTSCHEIDENDE VORAUSSETZUNG DER BETRIEBLICHEN LEBENSFÄHIGKEIT

1) Das betriebliche Rechnungswesen als wichtiges Führungsinstrument	148
2) Beurteilung der Zukunftsaussichten des Malerhandwerks	149

LITERATURVERZEICHNIS	151
----------------------	-----

EINFÜHRUNGSTEIL

DAS MALERHANDWERK UND DER WETTBEWERB

I. DIE ENTWICKLUNG DES MALERHANDWERKS UND SEINE STELLUNG IN DER WIRTSCHAFT

Um für die Beurteilung eines bestimmten Berufszweiges im Rahmen der Gesamtwirtschaft eine möglichst objektive Ausgangsbasis zu schaffen, erscheint es zweckmäßig, zunächst in Form einer kurzgefaßten Übersicht Kräfte und Gegenkräfte aufzuzeigen, die einen maßgeblichen und wesensbestimmenden Einfluß auf die im Laufe der Entwicklung eingetretenen Wandlungserrscheinungen ausgeübt haben. Dabei soll keineswegs der Versuch unternommen werden, in möglichst erschöpfender Darstellung einen historischen Abriß von Beginn des Malerhandwerks bis zur heutigen Form zu geben; vielmehr sollen im Rahmen dieser einleitend angestellten Betrachtung nur einige Grundzüge aufgezeigt werden, die jeweils als typische Merkmale einer Epoche diesem Berufszweig gewissermaßen das Gepräge gegeben haben und letztlich für die gegenwärtigen Größenordnungen sowie betriebswirtschaftlichen Strukturverhältnisse mitbestimmend sind.

1. RÜCKBLICK AUF DIE ENTWICKLUNG DES MALERHANDWERKS

Das Malerhandwerk wird häufig jener Kategorie von Berufszweigen zugeordnet, die von den Auswirkungen der Industrialisierung, Technisierung, Mechanisierung und neuerdings Automatisierung in relativ geringem Ausmaß betroffen sein dürfte. Diese Ansicht ist aber nur bedingt und insofern richtig, als es eine ganze Reihe von Handwerkszweigen gibt, welche auf Grund der jeweils andersgearteten Situation in weit stärkerem Maße den aus der Industrialisierung resultierenden Einflußfaktoren unterworfen sind. Im Zeitalter des technischen Fortschritts wird aber auch das Aufgaben- und Arbeitsgebiet des Malers selbst und damit seine Arbeitsweise weitgehend durch die Maschine, deren Anwendungsmöglichkeit, durch die Vielfalt der neuen Rohstoffe, neuen Techniken und neuen Bedürfnisse, die sich in kürzester Zeit dem Mode- und Geschmackswandel entsprechend laufend ändern, bestimmt.

Der Einsatz moderner Maschinen und Geräte läßt den Maler der Gegenwart aber immer noch Handwerker sein, da diese Geräte lediglich als Hilfsmittel zu betrachten sind, die erst durch die Hand des Ausführenden der Arbeit selbst ein neues Gepräge zu geben vermögen. Im Handwerk ist also der Einsatz von Maschinen niemals Selbstzweck, sondern lediglich Mittel zum Zweck, um den Arbeitsprozeß zu erleichtern. Entscheidend bleiben für die Berufsausübung im Malerhandwerk die in der Handwerkslehre angeeigneten Fertigkeiten und Kenntnisse.

Das Schwergewicht der Betonung liegt hier eindeutig auf der besonderen Hervorhebung der Handfertigkeit, die in früheren Zeiten infolge Fehlens technischer Hilfsmittel naturgemäß weit ausgeprägter sein mußte als unter den heutigen Verhältnissen. Das echt handwerkliche Moment war ehemals, insbesondere auch in der Zunftzeit, grundlegende Voraussetzung für die betriebliche Lebensfähigkeit. So mußte der Maler nicht nur seine Farben

anrühren, seine Pinsel selbst anfertigen und die erforderlichen Geräte herstellen, sondern er war auch gezwungen, ein größeres Allgemeinkönnen zu beweisen, weil die Spezialisierungsnotwendigkeiten und -möglichkeiten noch keine nennenswerte Bedeutung erlangt hatten.

Die Arbeit des Malers bezog sich vorwiegend auf die gestaltende und schmückende Raumwirkung. Erst durch die Industrialisierung war die Möglichkeit gegeben, Werkstoffe herzustellen, die nicht nur den Eindruck des farbig Schönen vermitteln, sondern gleichzeitig die angestrichenen Flächen vor der Verwitterung schützen und somit das Volksvermögen durch Konservierung zu erhalten haben. Dadurch hat der Maler eine neue wichtige Funktion innerhalb der Volkswirtschaft erhalten, die ihm neue Verpflichtungen auferlegt. Für die Zeit der Zünfte kann die Feststellung getroffen werden, »daß künstlerisch schaffende Maler in unerreichtem Maße gleichzeitig Träger der Kunst, der Praxis und der Technik waren.«*) Gerade die künstlerisch stark betonte Seite des Malers und die überragenden handwerklichen Leistungen konnten nicht durch äußeren Zwang erreicht werden, sondern sie stellen das Ergebnis eines jahrzehntelangen Strebens und Entwickelns dar. Aus diesem Grunde ist es verständlich, daß der Maler noch mehr Muße und Liebe für seinen Beruf aufbringen mußte, als es heute der Fall ist. Er unterlag nicht den uniformierenden Bestrebungen, wie sie heute festzustellen sind und die teilweise durch die Industrie propagiert werden, damit sie sich einen gesteigerten Absatz sichern kann. Die Leistungen waren wesentlich individueller und allein durch die Persönlichkeit und das Können des Malers bestimmt. Die vielseitigen Kundenwünsche stellten an den Maler immer neue Anforderungen, denen er nachkommen mußte, wenn er sich am Markte behaupten wollte. Mit Sorgfalt und Mühe wurden die Lehrlinge ausgesucht und zu vollwertigen Gesellen herangebildet. Meist waren es die eigenen Söhne, die das Können des Vaters übernahmen, fortentwickelten und den Betrieb weiterführten. Das Berufswissen wurde durch Wanderschaften weiterentwickelt und vertieft. Die Maler wohnten in Straßen zusammen und konnten einen regen Erfahrungsaustausch betreiben, der sie zur Weiterbildung und zur Auslese erzog. Sie schlossen sich in ihrer Zunft zusammen, die von jedem Handwerker die Erstellung eines Meisterstückes und damit den Nachweis über fachliches Können verlangte. Durch die strengen Zunftvorschriften wurden Fragen des Nachwuchses ebenso geregelt wie die jeweilige Anzahl der zu beschäftigenden Gesellen. Ähnlich den heutigen Genossenschaften kauften die Zünfte die erforderlichen Werkstoffe ein und verteilten sie an die Mitglieder. Diese Entwicklung ging so weit, daß die Zunft die Arbeitsmethoden, ja sogar die Preise festsetzte und den Absatz auf die Mitglieder verteilte.

Eine derart stark ausgeprägte dirigistische Zunftwirtschaft, die zweifellos in der damaligen Zeit von Zunftmitgliedern in mancherlei Hinsicht gewisse Vorteile brachte, bedeutete aber doch eine starke Einengung der Unternehmerinitiative und trug letztlich dazu bei, daß die Handwerker infolge Fehlens eines gesunden und anspornenden Leistungswettbewerbes immer

*) Koch, K.: »Großes Malerhandbuch«, Gießen 1938, S. 488

marktfremder werden mußten. In der Starrheit des Systems lag bereits der Keim für den späteren Niedergang der Zünfte begründet, denn auf die Dauer läßt sich das wirtschaftliche Geschehen einfach nicht in Normen und Schematismus bannen.

Unter den gegebenen Umständen wurde im Zeitalter der Zünfte auch der technische Fortschritt weitgehend unterbunden. Vom 15. Jahrhundert ab trat eine wesentliche Beschränkung der Arbeitsmethoden bei Malerbetrieben ein; einzelne Betriebe durften nur Olanstriche ausführen, während andere nur Kalk- und Leimfarben verarbeiten durften. Das Berufsbild erfuhr ebenfalls eine Einengung, so daß Lehrlinge durch verlängerte Arbeitszeiten Ausfälle überbrücken helfen mußten. Die Gesellen wurden bewußt an der Erlangung des Meistertitels und damit an der Neugründung eines Betriebes gehindert, damit die alteingesessenen Betriebe keinen Kundenrückgang zu verzeichnen hatten. Als zwangsläufige Folgeerscheinung dieser Verhältnisse stellte sich dann auch sehr bald eine Qualitätsverschlechterung der ausgeführten Arbeiten sowie eine merkbliche Verflachung des meisterlichen Könnens ein.

Die vorerst zum Schutze und Wohle des Handwerksstandes gegründeten Zünfte entfernten sich immer mehr von der ursprünglich tragenden Idee, so daß diese Zusammenschlüsse praktisch vom 15. Jahrhundert ab dem allmählichen Verfall geweiht waren. Dennoch dauerte es sehr lange, ehe die Zunftordnung der Gewerbefreiheit weichen mußte. Der Zunftgedanke war bereits so stark verankert, daß trotz erheblicher Erschwernisse in der eigentlichen Aufgabenerfüllung — nicht zuletzt bedingt durch Bevölkerungszunahme, steigende Bedürfnisse der Konsumenten, wirtschaftliche Weiterentwicklung etc. — sich die Zünfte teilweise bis in die 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts behaupten konnten. Durch das Reichszunftgesetz von 1731 wurden die Zünfte zunächst unter die Aufsicht der Behörden gestellt; sie büßten das freie Versammlungsrecht und ihre sonstigen Privilegien ein. Vor allen Dingen wurden auch die mittlerweile unhaltbar gewordenen Verhältnisse im Lehrlings-, Gesellen- und Meisterwesen sowie die hohen Zunftstrafen beseitigt.

Im Zuge der Stein-Hardenberg'schen Reformbewegung wurde 1806 der Grundstein zur Gewerbefreiheit gelegt und durch Edikt vom 8. 10. 1810 endgültig codifiziert.*) Trotz der eifrigen Bemühungen des »Allgemeinen Gewerbevereins« setzt in der Folgezeit ein scharfer Wettbewerbskampf ein, da für die Begründung eines Gewerbebetriebes nunmehr die Lösung eines Gewerbescheines genügt, der niemandem verweigert werden darf. Von einer freizügigen, zunftungebundenen Entwicklung des Gewerbes glaubt man allein sein Aufblühen erwarten zu dürfen; indes bedeutet die Gewerbefreiheit eine starke Schädigung des handwerklichen Kleinbetriebes, weil sie keinen Unterschied zwischen Groß- und Kleinbetrieb macht und auch dem handwerklich Nichtausgebildeten die Berufsausübung sowie die Unterhaltung von Verkaufsläden für fremde Erzeugnisse gestattet.

*) Beckmann, L.: »Aufgabe, Entwicklung, Art und Wandlung der Handwerksförderung«, Beiträge zur Wirtschaftslehre des Handwerks, Heft 18, Stuttgart 1940, S. 6 f.

Parallel zu dieser Entwicklung verläuft der um die Mitte des 19. Jahrhunderts einsetzende Industrialisierungsprozeß, der das gesamte Handwerk in den Hintergrund zu drücken schien. Kennzeichnend für die damalige Situation ist die weitverbreitete Ansicht, daß das Handwerk als »Ruine des untergehenden Bürgertums« zum Untergang verurteilt ist. Wenn auch das Malerhandwerk nicht zu den ausgesprochen produzierenden Berufen zählt, so war dennoch seine Lebensfähigkeit von den Auswirkungen der Gewerbefreiheit und Industrialisierung keineswegs vollends unberührt geblieben.

Die Verhältnisse zwangen das Handwerk allgemein, nach geeigneten Abwehrmaßnahmen gegen die immer stärker sich abzeichnenden schädigenden Auswirkungen zu suchen. In den siebziger und achtziger Jahren des 19. Jahrhunderts entstand eine Bewegung, die zur Verhütung wirtschaftlicher und nationaler Schäden eine Reihe von Beschränkungen als Schutzmaßregeln forderte. Zwar erwiesen sich verschiedene Forderungen als unausführbar, aber in gewisser Hinsicht kam die deutsche Gesetzgebung mit dem Handwerker-Schutzgesetz von 1837 den Bestrebungen dieser Bewegung entgegen. Vor allen Dingen wurde mit der Verankerung der Innung als öffentlich-rechtliche Körperschaft der Grundstein für eine straffere organisatorische Gestaltung der Handwerkswirtschaft gelegt.

2. DER GEGENWÄRTIGE ORGANISATORISCHE AUFBAU DES MALERHANDWERKS UND SEINE BEDEUTUNG IM RAHMEN DES BAUGEWERBES

Der organisatorische Zusammenschluß war zweifellos geboren aus dem Schutzbedürfnis der vielen kleineren und mittleren Handwerksbetriebe mit dem Ziele, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit selbständiger Existenzen zu erhalten und zu fördern. Die in der Nachkriegszeit zu verzeichnende Rechtsunsicherheit und Zersplitterung auf dem Gebiet der Handwerksgesetzgebung, insbesondere bezüglich der gesetzlich verankerten organisatorischen Gestaltung, wurde durch das Gesetz zur Ordnung des Handwerks (HO) vom 18. 9. 1953 im Geltungsbereich des Bundesgebietes beseitigt. Die Handwerksorganisation ist zu einem integrierenden Bestandteil der Handwerkswirtschaft, als »der Gesamtheit aller Handwerksbetriebe und ihrer Gemeinschaftseinrichtungen(*)« geworden und aus dem Gesamtgefüge handwerklicher Lebensinteressen nicht mehr fortzudenken. Das Handwerk bedarf eines straffen, arteigenen Zusammenschlusses, damit es befähigt ist, berechnete Forderungen und Interessen dem Staate und sonstigen Wirtschaftszweigen gegenüber mit Erfolg durchzusetzen. Darüber hinaus hat die Handwerksorganisation natürlich wichtige Aufgaben auf den Gebieten der Berufsausbildung und -förderung, Gewerbeförderung, Handwerkspolitik etc. zu erfüllen. Kennzeichnend für die Handwerksorganisation ist von jeher die Tatsache, daß sie auf einer fachlichen und einer regional-gesamthandwerklichen Säule basiert. Die Handwerksordnung legt im einzelnen fest, welche Aufgaben den verschiedenen Organisationsstufen zufallen, welche Einrichtungen kraft Gesetzes und welche auf Grund freier Willensentscheidung ins Leben zu rufen sind bzw. begründet werden können. Der Wille des Gesetzgebers ist darauf gerichtet, eine berufsständische Ordnung mit einer möglichst frei-

*) RöBle, K.: »Betriebswirtschaftslehre des Handwerks«, Wiesbaden 1952, S. 5

zügigen Gestaltung und Selbstverwaltungsmöglichkeit zu schaffen. Abgesehen von bestimmten zwingenden Vorschriften betr. die Pflichtmitgliedschaft der Betriebe und Innungen zur Handwerkskammer als öffentlich-rechtliche Körperschaft ist der Grundsatz der Freiwilligkeit im Organisationsaufbau fast ausnahmslos verwirklicht.

Da eine Organisation naturgemäß immer nur so stark und lebensfähig ist wie das schwächste Glied, kommt der untersten Stufe dieses Organisationsgefüges, der Innung, besondere Bedeutung zu. Sie stellt das wichtige Bindeglied zwischen der Vielzahl der Betriebe und der Handwerksführung dar und dient der Förderung gemeinsamer gewerblicher Interessen fachlich oder wirtschaftlich nahestehende Handwerke innerhalb eines bestimmten Bezirkes. Wenn auch der Innung, als der untersten Plattform und den entscheidenden Grundpfeilern der Handwerksorganisation, primär fachliche und berufsständische Aufgaben zufallen, so wird doch auch »der Behandlung ökonomischer Fragen von Seiten der Fachorganisationen immer mehr Bedeutung beigemessen aus der Erkenntnis heraus, daß nur mit gesunden und entwicklungsfähigen Betrieben eine erfolgreiche Berufsstandspolitik getrieben werden kann.«*)

Das Ausmaß der Bereitschaft bei den Einzelmitgliedern, im Rahmen der Innungsversammlungen und gesamten Innungsarbeit nach besten Kräften mitzuwirken, und die persönlichen Fähigkeiten des Obermeisters, als der eigentlich treibende Motor der Innung, stellen jene Grundvoraussetzungen dar, die für eine gedeihliche und erfolgreiche Organisationsarbeit notwendig sind. Insbesondere das ehrenamtliche und neben der eigentlichen Berufstätigkeit auszuübende Obermeisteramt setzt hohen Idealismus, Reife und hohes fachliches Können voraus. Viel Zeit und manches Opfer muß er im Interesse der Allgemeinheit aufbringen. Aber auch besondere fachliche Qualitäten und einen vorbildlichen Betrieb verlangt das Amt des Obermeisters, denn er selbst, sein Betrieb und die durch denselben ausgeführten Arbeiten sind der besonderen kritischen Beurteilung durch die Öffentlichkeit ausgesetzt. Er stellt gewissermaßen mit seinem Betrieb das Aushängeschild für den von ihm vertretenen Handwerksberuf dar; dieser Umstand verpflichtet zu besonders guter und gediegener Arbeitsausführung. Da das Malerhandwerk in sehr vielen Fällen unter den kritischen Augen der Auftraggeber die Leistung zu erbringen hat und das Arbeitsergebnis bei der Beurteilung nicht allein des ausführenden Betriebes, sondern in der Regel des gesamten Berufszweiges herangezogen wird, kommt der Beachtung dieses Gesichtspunktes erhebliche Bedeutung zu.

Die Innungen, denen gemäß Handwerksordnung die Eigenschaft als Körperschaft des öffentlichen Rechts zuerkannt ist, sind auf Landesebene zu Landesinnungsverbänden (jur. Person des privaten Rechts) zusammengeschlossen, die wiederum in dem jeweiligen Zentralfachverband (Hauptverband, Bundesinnungsverband) als oberste fachliche Koordinierungsstelle und Interessenvertretung vereinigt sind.

Der »Hauptverband des Deutschen Malerhandwerks« mit dem Sitz Frankfurt/M.,

*) Röbke, K.: »Handwerkswirtschaft in Westdeutschland«. Sonderdruck aus: »Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik«, Berlin 1953, S. 452

der die Interessen von rd. 51 000 Malerbetrieben mit rd. 225 000 Beschäftigten im Bundesgebiet zu vertreten hat, zeichnet sich in seinem organisatorischen Aufbau durch eine im Vergleich zu anderen Zentralfachverbänden wesentlich erweiterte und mit klaren Aufgaben versehene Fachgruppenbildung aus. In der Erkenntnis, daß neben der Pflege gemeinsamer Interessen und der unumgänglich notwendigen berufspolitischen Aufgabenstellung in der gegenwärtigen Situation wirtschaftliche, technische, sozialpolitische, bildungsmäßige und werbliche Faktoren weitgehend die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen, werden in den eigens errichteten Ausschüssen und Arbeitskreisen des Hauptverbandes alle entscheidenden und aktuellen Fragen behandelt; wichtiges Grundlagenmaterial wird erarbeitet und den Einzelbetrieben zur Verfügung gestellt. Die im Interesse der Aufrechterhaltung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit getroffen und zu treffenden Maßnahmen durch die besonderen Einrichtungen des Hauptverbandes sollen in einem späteren Abschnitt noch eine nähere Behandlung erfahren.

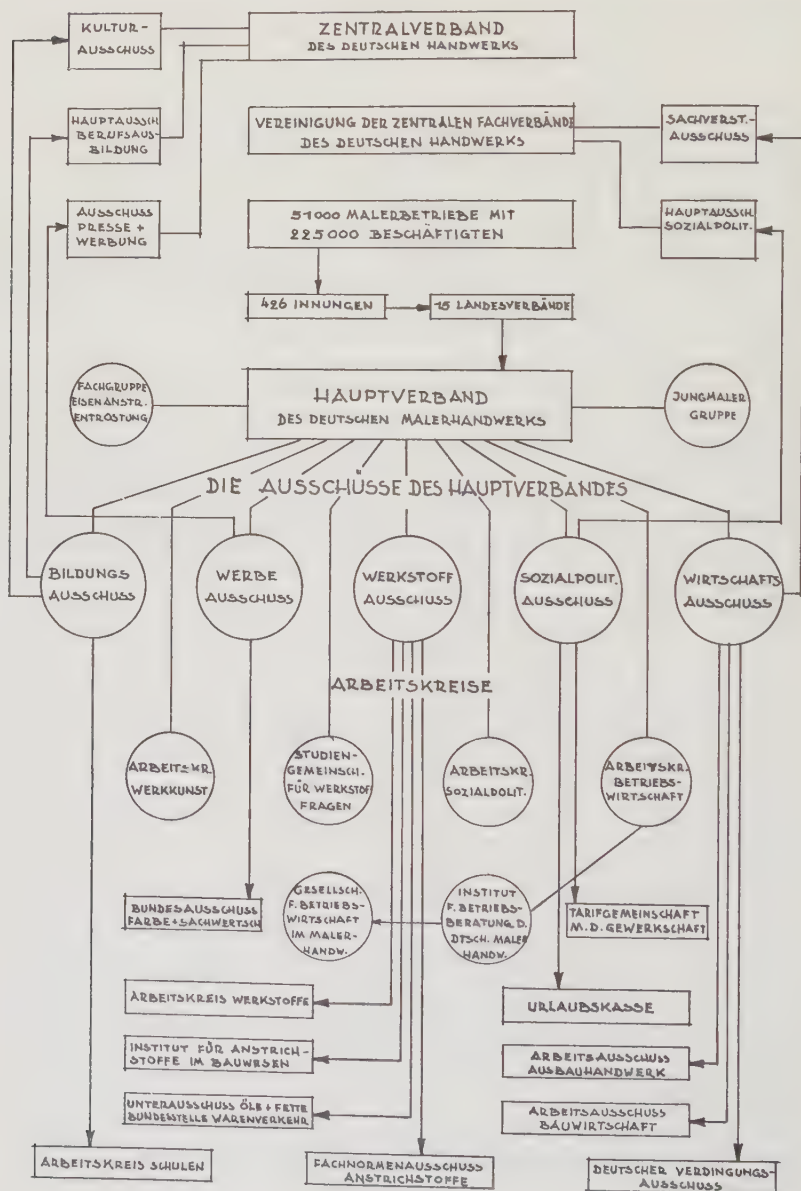
Zur Veranschaulichung des organisatorischen Aufbaus werden in der nachstehenden Organisationsskizze Ausschüsse, Arbeitskreise und Außenverbindungen des Hauptverbandes des Deutschen Malerhandwerks dargestellt. Die enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Einrichtungen und Arbeitsausschüssen außerhalb des Hauptverbandes dient der Pflege und Intensivierung eines fruchtbringenden Gedanken- und Erfahrungsaustausches. Die Übersicht läßt klar erkennen, daß die zentrale Stelle als oberstes Willensorgan und Interessenvertretung in rein fachlichen Fragen die Voraussetzung für eine möglichst nutzbringende, allen Malerbetrieben gleichermaßen zugute kommende Organisationsarbeit geschaffen hat.

Die Frage, ob ein derartig verzweigter und differenzierter Organisationsaufbau in der Spitzenvertretung eines Berufszweiges gerechtfertigt und sinnvoll erscheint, kann nur dann frei von Vorurteilen beantwortet werden, wenn man sich über die zahlenmäßige Größenordnung dieses zu behandelnden Handwerkszweiges ein einigermaßen zutreffendes Bild verschafft und dabei in vergleichender Betrachtung Stellung und Bedeutung in zweig- oder gesamthandwerklicher Sicht untersucht.

Das Malerhandwerk zählt auf Grund des Berufsbildes und der besonderen Aufgabenstellung zur Gruppe der Bau- und Ausbauhandwerke. Ohne nähere Untersuchung und Begründung darf hier wohl die allgemein bekannte und anerkannte Behauptung aufgestellt werden, daß das Baugewerbe insgesamt, welches auch im Zeitalter der Technisierung, Industrialisierung und beginnenden Automatisierung weitgehend handwerklich orientiert ist, im Nachkriegsdeutschland eine überaus wichtige gesamtwirtschaftliche Aufgabe zu erfüllen hatte und künftighin auch zu erfüllen haben wird. Nicht zu Unrecht wird die Bauwirtschaft als sog. »Schlüsselindustrie« bezeichnet; ein Tatbestand, der zum Ausdruck bringen will und soll, daß die Verhältnisse in der Bauwirtschaft entscheidenden Einfluß auf andere Wirtschaftszweige und -gruppen ausüben.

Mannigfach waren die Schwierigkeiten und Probleme, denen sich das Baugewerbe im Verlaufe der zurückliegenden 12 Jahren gegenübergestellt sah. Zunächst galt es, mit den beschränkt zur Verfügung stehenden Produktions-

ORGANISATION DES HAUPTVERBANDES DES DEUTSCHEN MALERHANDWERKS.



mitteln und unterernährten Arbeitskräften in einer Zeit des akuten Materialmangels die größten Schäden zu beseitigen. Mit zunehmender Konsolidierung der gesamtwirtschaftlichen Verhältnisse haben die Wiederaufbauarbeiten dann eine derartige Steigerung erfahren, daß alle Kräfte und Mittel zum Einsatz gelangen mußten, um der großen Aufgabe gerecht zu werden. Der nunmehr erreichte Zustand der Vollbeschäftigung hat auch dem Baugewerbe den akuten Arbeitskräftemangel mit all den damit verbundenen Rück- und Auswirkungen beschert.

Selbstverständlich ist auch das Malerhandwerk von den jeweils zeit- und konjunkturbedingten Einflußfaktoren nicht verschont geblieben. Auf Grund der Tatsache, daß der Maler bei Erstellung eines Bauwerkes mit seiner Arbeit gewissermaßen das letzte Glied in der Kette der verschiedenen Sparten des Baugewerbes darstellt, ergeben sich für diesen Berufszweig aber noch zusätzliche Schwierigkeiten bzw. Erschwernisse in mancherlei Hinsicht. Allein die Abhängigkeit der eigenen Terminplanung von den zeitlich genau festgelegten, häufig jedoch nicht eingehaltenen Terminen durch andere am Bau beteiligte Handwerksberufe bringt den Maler sehr oft in eine unangenehme Situation, ganz zu schweigen von den Gewährleistungsproblemen, die sich insbesondere für den »Letzten am Bau« ergeben.

Die besondere Bedeutung des Bau- und Ausbaugewerbes im Rahmen der gesamten Handwerkswirtschaft äußert sich auch in den zahlenmäßigen Größenordnungen. Von den insgesamt 4 Mill. Beschäftigten im Handwerk*) entfallen allein auf die Gruppe Bau- und Ausbauhandwerk rd. 1,65 Mill. (= 41,21%).

Die prozentuale Aufteilung der Beschäftigten im Baugewerbe nach ausgewählten Zweigen ist folgende:

	in % des Baugewerbes:
Hoch-, Tief-, Ingenieurbau einschl. Bauindustrie	63,8
Ausbaugewerbe	27,2
Zimmerei und Dachdeckerei	8,4
Bauhilfsgewerbe	0,6
Gesamtzahl	100,0
von der Gesamtzahl entfallen auf das Malerhandwerk	12,0

Nimmt man dagegen die 1956 erreichte Umsatzleistung als Beurteilungsmaßstab, so partizipiert das Bau- und Ausbaugewerbe mit rd. 14,1 Mrd. DM (= 33,5%) an den 42,1 Mrd. DM der gesamten Handwerkswirtschaft. Der Vergleich der Beschäftigten- und Umsatzanteile bestätigt die Vermutung, daß das Bau- und Ausbaugewerbe trotz technischer Hilfsmittel nach wie vor sehr arbeitsintensiv sein dürfte. An den Umsätzen von 14,1 Mrd. DM im Bau- und Ausbaugewerbe waren prozentual beteiligt:

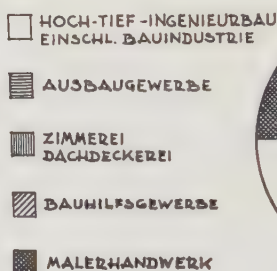
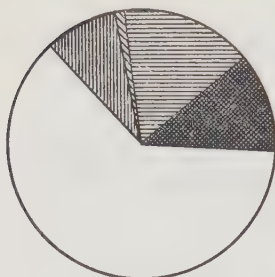
*) s. »Handwerk im Bundesgebiet in Zahlen«, Zentralverband des Deutschen Handwerks, September 1956 (abgerundete Grundzahlen).

in % des
Gesamtumsatzes:

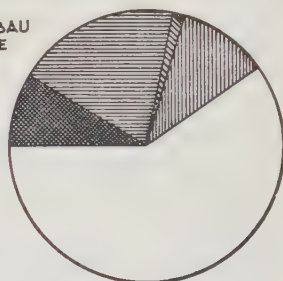
Hoch-, Tief-, Ingenieurbau einschl. Bauindustrie	59,5
Ausbauwerke	29,4
Zimmerei und Dachdeckerei	10,4
Bauhilfsgewerbe	0,7
Gesamtzahl	100,0
vom Gesamtumsatz entfallen auf das Malerhandwerk	9,2

BESCHAFTIGTE UND UMSATZ IM BAUGEWERBE (ausgewählte Zweige)

Beschäftigte



Umsatz



Aus diesen Zahlen geht die Bedeutung des Malerhandwerks für die Gesamtwirtschaft hervor, vereinigt es doch 12% der Beschäftigten des Baugewerbes auf sich, also knapp die Hälfte der im Ausbauhandwerk Tätigen. Der geringere Umsatzanteil ist eine Folge von Lohnaufträgen und des niedrigen Anteils des Materials, gemessen am Wert der Gesamtleistung, im Gegensatz zur Zimmerei, wo der Materialeinsatz wesentlich ausschlaggebender für die Höhe des Umsatzes ist.

Die seit 1949, dem Zeitpunkt der letzten umfassenden Handwerkszählung, eingetretene Verschiebung in bezug auf Betriebs-, Beschäftigten- und Umsatzzahlen zeigt folgendes Bild:

Zahl der Malerbetriebe	1949 rd. 50 000	1956 rd. 51 000
Zahl der Beschäftigten	1949 rd. 161 000	1956 rd. 225 000
Umsätze	1949 rd. 0,65 Mrd. DM	1956 rd. 1,5 Mrd. DM

Bei der dargelegten Stellung und Bedeutung des Malerhandwerks in der Gesamtwirtschaft wird verständlich, wie groß und vielseitig die Aufgaben der Organisation des Malerhandwerks sind und sein müssen. Daß sich mit rein organisatorischen Aufgaben die Arbeit der fachlichen und regionalen Verbände nicht erschöpfen kann und darf, sondern darüber hinaus andere wichtige Funktionen zu erfüllen sind, stellt in der heutigen Wirtschaftssituation eine Frage der Lebensnotwendigkeit dar.

3. BERUFSBILD UND TYPISIERUNG DES MALERHANDWERKS

Die für jeden handwerklichen Vollberuf erarbeiteten »Fachlichen Vorschriften«, welche sowohl für die Gesellen- als auch Meisterprüfung grundlegende Bestimmungen enthalten, geben erschöpfend Auskunft über die Berufseignungsanforderungen, über Lehrzeitdauer, Mindestanforderung des Lehrbetriebes in technisch-organisatorischer Hinsicht und vor allen Dingen über das sog. »Berufsbild«^{*)}. Wer in einem Maler lediglich den »Anstreicher« im landläufigen Sinne vermutet, wird bei aufmerksamer Lektüre der »Fachlichen Vorschriften« mehr als erstaunt sein über die Vielseitigkeit der Ausbildung und Aufgabenstellung. Zur schützenden und schmückenden Oberflächenbehandlung von Außen- und Innenwänden an Gebäuden verschiedenster Art und Beschaffenheit kommen die Ausführung von Tapezierarbeiten, Eisenanstrichen, Lackier- und Spritzarbeiten auf Holz, Metall usw., Glas- und Schildermalerei, Holzimprägnier- und feuerdämmende Anstriche, Versiegelung von Fußböden und Verlegen von Fußbodenbelag sowie eine ganze Reihe sonstiger, regional bedingter Arbeiten hinzu (z. B. Weißbinderarbeiten, Wandmalerei, Sgraffitoarbeiten usw.). Daneben sind noch jene selbständigen Betriebseinheiten des Malerhandwerks zu berücksichtigen, die auf Grund besonderer Aufgabenstellung entweder mehr zum »künstlerischen Beruf« tendieren oder aber sich der gestaltenden Raumkunst widmen.

Mit Rücksicht auf die Vielfältigkeit der zu erbringenden Leistungen ist der Berufsausbildungsplan auf möglichst breiter Basis aufgebaut mit dem Ziel, Grundfertigkeiten und -kenntnisse in umfassender Form zu vermitteln. Dieses Erfordernis ist deshalb zwingend geboten, weil sich aus dem sog. Vollberuf laufend Spezialberufe herausgebildet haben und entsprechend der technischen Entwicklung auch in der Zukunft entwickeln werden, z. B. Autolackierer, Schriftmaler, Möbellackierer, Schiffsmaler, Tüncher usw. Die Spezialisierung bedeutet in diesem Sinne eine Einengung der Zweckbasis und will durch die speziell ausgerichtete Leistungserstellung eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit bezwecken. Dem jungen Maler soll bereits in seinem Ausbildungsweg die Möglichkeit eröffnet werden, sich je nach Neigung und Veranlagung später zu spezialisieren.

Bei den Bemühungen, in die Vielfalt der Erscheinungsform »Handwerksbetrieb« eine gewisse Ordnung zu bringen, strebt man auch in der Betriebswirtschaftslehre des Handwerks nach einer sog. Typenbildung. Dabei bleibt allerdings zu berücksichtigen, daß die in der Praxis anzutreffenden Betriebsverknüpfungen und Kombination verschiedener Tätigkeitsmerkmale diesem Systematisierungsversuch Schwierigkeiten bereiten und gewisse Grenzen setzen. Eine eindeutige Aussage über die Einordnung eines Betriebes in eine bestimmte Betriebskategorie ließe sich also nur machen, wenn man es mit »reinen Betriebstypen« zu tun hätte. Da die Wirklichkeit aber häufig »gemischte« Typen aufweist, muß eine Bestimmung entweder nach dem wichtigsten Merkmal oder nach mehreren gleichgeordneten Merkmalen erfolgen.

^{*)} Die Berufsbilder werden gegenwärtig vom Dt. Handwerkskammertag in Zusammenarbeit mit dem Institut für Berufserziehung im Handwerk neu gefaßt; die Notwendigkeit dazu hat sich insbesondere in all den Fällen als dringend erwiesen, wo infolge struktureller Wandlungserscheinungen Schwierigkeiten in der Berufsabgrenzung aufgetreten sind.

Untersucht man das Malerhandwerk zunächst in Bezug auf die Tätigkeitsmerkmale, so bleibt festzustellen, daß es — abgesehen von den stark traditionell bedingten Entwicklungsgegebenheiten — sowohl dem produzierenden als auch insonderheit dem reparierenden Handwerk zuzurechnen ist. Wenn auch das eigentlich bestimmende Moment der Produktion bei den üblichen Malerarbeiten nicht so offensichtlich in Erscheinung treten mag, so müssen doch alle Erst- bzw. Neuanstriche als produzierende Tätigkeit angesprochen werden, während Renovierungen und sonstige Schönheits-»Reparaturen« an Gebäuden, Wohnungen etc. in den Bereich der Reparatur fallen. Diese Abgrenzung, die lediglich die unterschiedlich gelagerte Veranlassung der Auftragsausführung in die Betrachtung einbezieht, ist eigentlich nur von theoretischem Interesse, denn sowohl Erst- wie auch Renovierungsarbeiten dienen — wenn man von der rein schmückenden Farbwirkung absieht — der Wert- und Substanzerhaltung. So betrachtet, ist dem Malerhandwerk eine gesamtwirtschaftlich wichtige Bedeutung beizumessen, weil Reparatur und Instandsetzung der Erhaltung volkswirtschaftlichen Vermögens dient und diese Tätigkeit außerdem die Leistungsfähigkeit anderer Betriebe und öffentlicher Einrichtungen gewährleistet.)*

Die im Handwerk allgemein zu verzeichnende Tendenz einer zunehmenden händlerischen Tätigkeit ist auch im Malerhandwerk in gewissem Umfang festzustellen. Die Angliederung eines Ladengeschäfts erfolgt entweder zur Konsolidierung und Sicherung der allgemeinen Existenzgrundlage oder für den Fall des Alters, wo die körperlichen Kräfte die reine Malerarbeit an Bauwerken nicht mehr zulassen. In verschiedenen Fällen wird die händlerische Tätigkeit auch in das betriebliche Aufgabengebiet einbezogen, um die im Rahmen der eigenen Auftragsausführung benötigten Werk- und Hilfsstoffe dem Ladengeschäft entnehmen zu können, was bei Vorliegen besonders gelagerter Voraussetzungen durchaus einen echten Wettbewerbsvorteil bedeuten kann. Dieser Fall wäre dann gegeben, wenn der Malerbetrieb mit Ladengeschäft zu preisgünstigeren Bedingungen die Werkstoffe einkaufen kann als bei Bezug kleinerer Mengen beim Hersteller oder Großhandel. Auch rein persönlich-familienrechtliche Beweggründe können der Anlaß sein, ein Ladengeschäft zu betreiben. Sind z.B. zwei Brüder zunächst im Malerbetrieb als Inhaber tätig, so kann es aus Kompetenz- und Zweckmäßigkeitsgründen durchaus von Vorteil sein, die handwerkliche und händlerische Funktion verantwortlich je einem Betriebsinhaber zu übertragen. Diese Trennung setzt aber in jedem Falle Verantwortungsbewußtsein und unbedingtes Vertrauen voraus.

Im weiteren Sinne der Auslegung könnte man das Malerhandwerk auch zu den dienstleistenden Berufen zählen, wenn vom Auftraggeber Werk- und Hilfsstoffe zur Verfügung gestellt werden und der Malerbetrieb lediglich Arbeitsleistung und benötigte Werkzeuge (Pinsel, Leitern etc.) zur Verfügung stellt. Diese Methode der Auftragsausführung war in Zeiten des allgemeinen Materialmangels häufiger anzutreffen und wird gegenwärtig vornehmlich bei Behördenaufträgen (Zurverfügungstellung der Werkstoffe und Überwachung der Arbeitsweise) in mehr oder weniger großem Umfang prak-

*) vgl. Röble, K.: »Das bayerische Handwerk«, München 1950, S. 23

tiziert. Zweifellos stellen Malerbetriebe, welche ihre Leistungen im Lohnauftrag ausführen, nicht ausgesprochen dienstleistende Betriebe wie z.B. Wäscher, Plätter, Schornsteinfeger, Friseure etc. dar, sondern sind eher der Kategorie der sog. Lohnhandwerker zuzuordnen. Damit ergibt sich auch gleichzeitig eine weitere Einteilungsmöglichkeit, und zwar: wirtschaftlich selbständige und wirtschaftlich unselbständige Malerbetriebe. Im Zuge der fortschreitenden Technisierung und vor allen Dingen Automatisierung steht durchaus zu erwarten, daß verschiedene Industriebetriebe dazu übergehen könnten und werden, eigene Malerkolonnen zur laufenden Pflege der Werksanlagen (besonders ausgeprägt in der chemischen Industrie und bei Oelraffinerien) anzustellen. Vorsichtige Schätzungen für diejenigen Industriezweige, welche für eine weitgehend automatische Produktion prädestiniert sind, sprechen davon, daß künftighin auf je einen Facharbeiter ein Monteur und ein Maler (Anstreicher) entfallen dürfte, um die vorwiegend den Witterungseinflüssen und der Korrosion ausgesetzten Röhrenleitungen und sonstigen Anlagen zu schützen und zu erhalten.*) Das Malerhandwerk sollte die künftige Entwicklung in dieser Beziehung aufmerksam beobachten, um rechtzeitig erforderliche Abwehrmaßnahmen gegen das Aufkommen einer einer zu starken Regietätigkeit im öffentlichen und auch privaten Sektor einleiten zu können.

Das eigentlich tragende Moment auch des Malerbetriebes ist die wirtschaftliche Selbständigkeit, Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit, gepaart mit Unternehmerinitiative und Risikofreudigkeit. Wenn hie und da Malerbetriebe sich in ein wirtschaftlich unselbständiges Abhängigkeitsverhältnis begeben bzw. zum reinen Lohnhandwerker herabsinken, so liegt darin eindeutig eine Verflachung und Zweckentfremdung grundlegender Wesenseigenschaften des Malerhandwerks. Gewiß kann ein Maler, der lediglich die vom Auftraggeber bereitgestellten Werk- und Hilfsstoffe im Lohnauftrag verarbeitet, sich der Verpflichtung einer Garantieübernahme entziehen und somit vor mancherlei Überraschungen und unangenehmen Begleiterscheinungen bewahrt bleiben; er leistet aber gleichzeitig einer Entwicklung Vorschub, die vom Standpunkt der Lebens- und Leistungsfähigkeit des selbständigen Handwerkers keineswegs wünschenswert erscheinen dürfte.

Vom Standpunkt der Auftragsstruktur gehört der Malerbetrieb eindeutig zu jener Gruppe von Handwerksberufen, die gegen Auftrag tätig werden. Eine Bevorratung von Leistungen, d.h. eine Leistungserstellung für den unbekannten Markt, ist deshalb nicht möglich, weil erst nach Bekanntsein der individuellen Kundenwünsche und einwandfreier Festlegung aller den Auftrag betreffenden Gesichtspunkte der Auftragsabwicklungsprozeß eingeleitet werden kann. Die Auftragsbeschaffung beinhaltet also bereits wesentliche Tätigkeitsmerkmale der Vertriebsfunktion, so daß für die Absatzgestaltung eigentlich nur die Fragen der ordnungsgemäßen, qualitativ einwandfreien und der Leistungsbeschreibung entsprechenden Arbeitsausführung zur Erörterung anstehen.

*) vgl. »Automatisierung in der Chemie«, Artikel in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 26. 1. 1957

Ein weiteres Klassifizierungsmerkmal handwerklicher Betriebswirtschaften stellt der sog. Intensitätsgrad dar. Bei einer Durchleuchtung der Kostenstruktur fallen die anteiligen Lohnkosten weit stärker ins Gewicht als die entsprechende Materialkostenanteile. Demzufolge zählt des Malerhandwerk zur Gruppe der lohnintensiven Handwerksberufe. Die augenblicklich stark vorangetriebenen Bestrebungen um die Einführung der 45-Stunden Woche bei vollem Lohnausgleich, Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle, Gewährung von Urlaubsgeld und vor allen Dingen die laufenden Lohnerhöhungen stellen das Malerhandwerk infolge der starken Lohnintensität vor enorme betriebliche Schwierigkeiten, weil gerade von dieser Seite her die Wettbewerbsfähigkeit des Malerbetriebes eine existenzgefährdende Beeinträchtigung erfahren kann. Im Zeitalter der ständigen Lohnbewegung nach oben bleibt dem Malerbetrieb nur die Möglichkeit, die erhöhten Lohnkosten entweder auf den Preis abzuwälzen oder aber durch innerbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen aufzufangen. Daß der letztere Weg nur bis zu einem gewissen Grade ohne Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit und vor allen Dingen der Substanzerhaltung möglich erscheint, versteht sich von selbst.

Die im Vergleich zur Lohnintensität wesentlich geringere Anlageintensität ist übrigens auch der Grund dafür, daß die Selbständigmachung im Malerhandwerk in rein finanziellinvestitionsmäßiger Hinsicht nicht mit allzu großen Schwierigkeiten verbunden ist. »Der große Anteil der sog. Alleinbetriebe rührt daher, daß die Betriebserrichtung im Malerhandwerk keine größeren Kapitalien erfordert und daß der notwendige Handwerksbedarf (Betriebsbedarf) leicht zu beschaffen ist. Der Anfänger hat es leicht, sich selbständig zu machen.«*)

Dieser letztgenannte Gesichtspunkt leitet gewissermaßen über zur Frage der Betriebsgröße, einem weiteren Klassifizierungsmerkmal handwerklicher Betriebswirtschaften. Mit Rücksicht auf die im Malerhandwerk zu verzeichnende Lohnintensität kann hier als Bestimmungsmaßstab die Beschäftigtenzahl ohne weiteres genommen werden, wenn auch zu berücksichtigen bleibt, daß »in sehr vielen Handwerksbetrieben Familienangehörige mithelfen, die in den Statistiken fast stets unberücksichtigt bleiben.«**)

Entsprechend der Gliederungssystematik der Handwerkszählung entfallen auf die einzelnen Betriebsgrößenklassen***) nachstehend aufgeführte Anteile im Malerhandwerk:

Alleinbetriebe	11,5
Kleinbetriebe	38,1
Kleine Mittelbetriebe	24,4
Große Mittelbetriebe	13,9
Großbetriebe	12,1

Daneben sind auf dem flachen Lande Malerbetriebe als sog. Halb- oder Zwergbetriebe anzutreffen. Saisonabhängigkeit und zahlenmäßig kleiner

*) Uhlemeier, R.: »Die Handwerksberufe des Malers u. Lackierers«, Okt. 1948, S. 3

**) Rößle, K.: »Das bayerische Handwerk«, a. a. O., S. 21

***) Betriebsgrößenbestimmung s. Rößle, K.: »Betriebswirtschaftslehre des Handwerks«, a. a. O., S. 10

Kundenkreis sind meistens die Gründe dafür, daß der Betriebsinhaber nicht voll durch die handwerkliche Tätigkeit beansprucht wird, sondern im Nebenerwerb Landwirtschaft betreibt oder irgendeine andere Tätigkeit ausübt. Wirtschaftlich betrachtet, haben diese Zwergbetriebe eine ebenso wichtige Aufgabe zu erfüllen wie der Malerbetrieb einer anderen Größenordnung.

In bezug auf die durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb hat sich seit 1949, dem Zeitpunkt der letzten umfassenden Handwerkszählung, eine beachtliche Verschiebung nach oben ergeben. Während noch 1949 im Malerhandwerk 3,2 Beschäftigte im Betrieb gezählt wurden, beträgt gegenwärtig auf Grund der im Wege der Fortschreibung ermittelten Zahlen die durchschnittliche Beschäftigtenzahl rd. 4,5. Es zeichnet sich also auch im Malerhandwerk ein unverkennbar stärkerer Zug zum kleineren Mittelbetrieb ab. Aus den sonstigen Typisierungsmöglichkeiten handwerklicher Betriebswirtschaften wäre vielleicht noch hervorzuheben, daß das Malerhandwerk die normalerweise anfallenden Leistungen nicht in einer ortsgebundenen Werkstatt, sondern am jeweiligen Auftragsort zu erbringen hat. Der Arbeitseinsatz in Form der »fliegenden Werkstatt« schließt jedoch den Unterhalt einer festen Werkstatt mit Lagerräumen keineswegs aus; im Gegenteil, es werden auch immer ortsgebundene Werkstätten unterhalten, weil im Rahmen der betrieblichen Aufgabenstellung Arbeiten anfallen, die infolge des Schwierigkeitsgrades oder besonderer technischer Gegebenheiten in der Werkstatt ausgeführt werden müssen.

Zusammenfassend ergeben sich also zur Charakterisierung des Malerhandwerks folgende wichtige Wesensmerkmale: Die Betriebe des Malerhandwerks stellen wirtschaftlich selbständige, stark lohnintensive Einheiten dar, die in der Regel gegen Auftrag produzierend und reparierend am jeweiligen Auftragsort tätig werden.

II. DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN WETTBEWERB UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die im Verlaufe einer langen Entwicklungsgeschichte gemachten Erfahrungen und die zur Vermeidung von Krisenerscheinungen immer wieder eingeleiteten Maßnahmen haben bewiesen, daß die Wirtschaft auf lange Sicht weder einen zu stark ausgeprägten Dirigismus noch sonstige nichtmarktkonforme Maßnahmen duldet. Wo die eigentlich bestimmenden Marktgesetze und -gesetzmäßigkeiten durch Eingriffe nicht mehr zum Tragen kommen können, wird sich in der Regel früher oder später eine empfindliche Störung des Marktmechanismus einstellen müssen. Es ist daher Aufgabe der jeweiligen Wirtschaftspolitik, durch allgemeine Ordnungsprinzipien und Rahmenbestimmungen eine möglichst freizügige und freiheitliche Wirtschaftsentwicklung zu gewährleisten und zu fördern.

1. WESEN UND AUFGABE DES WETTBEWERBS UND DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Die unserer gegenwärtigen Wirtschaftsauffassung entstammende soziale freie Marktwirtschaft baut auf dem Grundsatz des Leistungswettbewerbs auf und

will jedem Wirtschaftssubjekt die seinen Fähigkeiten und Leistungen entsprechenden Betätigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten geben. In der Freiheit des Handelns liegt aber gleichzeitig ein großes Verantwortungsbeußtsein für alle wirtschaftlich tätigen Personen und Institutionen. Besonders deutlich wird dieses Problem in der Frage des Wettbewerbs, der dann gegeben ist, »wenn sich mindestens zwei Betriebe in Ansehung gleicher oder gleichartiger Erzeugnisse an den Markt wenden mit dem Ziel, den Absatz zu erhalten bzw. zu vergrößern.« *)

Jede Betriebswirtschaft wird naturgemäß bestrebt sein, einen möglichst großen Marktanteil für die von ihr angebotenen Erzeugnisse und Leistungen zu erringen und bei den Absatzbemühungen alle zu Gebote stehenden Wege und Mittel zu nutzen. Daß dabei nur faire, vom Standpunkt des ordentlichen Kaufmanns vertretbare und einzelbetrieblich angemessene Wettbewerbsregeln zur Anwendung gelangen sollten, versteht sich eigentlich von selbst. Bei zunehmendem Konkurrenzdruck, bei Erringung von Aufträgen um jeden Preis, bei Einführungsangeboten usw. wird leider häufig einer der wichtigsten Wettbewerbsgrundsätze verletzt, nämlich der, daß Preis und Qualität bei Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit »als einer betrieblichen Kraft, die letztlich eine Behauptung bzw. Erweiterung des Absatzes gestattet« **), entscheidend sind.

Auf Grund der Tatsache, daß in verschiedenen Bereichen der Wirtschaft »Aufwand gegen Aufwand« oder gar »Aufmachung gegen Aufmachung«, zum tragenden Wettbewerbsprinzip ***) erhoben worden sind, ergibt sich nur zu leicht die Gefahr einer Verschleierung oder Verwässerung in der Beurteilung der Erzeugnisse bezüglich Preiswürdigkeit und Qualität. Für handwerkliche Betriebswirtschaften sollte daher nur das dritte Wettbewerbsprinzip »Leistung gegen Leistung« Gültigkeit haben und in der Praxis weitgehend verwirklicht werden. Der vom Auftraggeber oder Abnehmer zu entrichtende Gegenwert in Mark und Pfennig soll stets ein leistungsbezogenes Äquivalent für handwerkliche Qualitätsarbeit darstellen. Die Förderung des Qualitätsgedankes ist im übrigen auch deshalb so wichtig, »weil im Laufe der Zeit der Konkurrenzkampf so entartete, daß er über den Preiskampf hinaus durch marktschreierische Reklame und alle möglichen Lockmittel an die niedrigen Instinkte der Käufer appellierte. Der Vergleich bezog sich nicht mehr auf Ware gegen Ware, nicht einmal mehr auf die Preise, sondern auf Aufmachung gegen Aufmachung, oder Zugabe gegen Zugabe. Daß unter diesen Methoden der Güterverteilung das Qualitätsempfinden breiter Volkskreise leiden muß, dürfte ohne weiteres einsichtig sein.« ****)

Der allein auf die Leistung bezogene Wettbewerb hat zudem eine wichtige volkswirtschaftliche Aufgabenstellung zu erfüllen. Er schafft die Vorausset-

*) s. Röbke, K.: »Analyse der Konkurrenzfähigkeit«, Sonderdruck aus »Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik«, Berlin 1952, S. 239

**) s. Röbke, K.: ebenda

***) vgl. Röbke, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, 5. Aufl., Stuttgart 1956, S. 174

****) Röbke, K.: »Die Lebensbedingungen kleiner und mittlerer Betriebswirtschaften«, Aufsatz aus: »Die Betriebswirtschaft«, Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, Stuttgart, Aug./Sept. 1933, Heft 8/9, 26. Jahrg., S. 202

zung dafür, daß der Konsument aus der Zahl der Anbietenden denjenigen nach freiem Ermessen auswählen kann, der seiner Vorstellung nach am wettbewerbsfähigsten ist, wobei die Wettbewerbsfähigkeit stets an der Preis- und Qualitätsfrage sowie an der Nutzenstiftung orientiert sein sollte. Der gesunde und freie Wettbewerb mit gleichen Startbedingungen für alle beinhaltet also eine wesentliche und zugleich wichtige Auslesefunktion, die im Marktmechanismus von den Nachfragenden ausgeübt wird. Die im freien Spiel der Kräfte von Angebot und Nachfrage entwickelte einzelbetriebliche Wettbewerbsfähigkeit als Ausdruck der Leistungs- und Lebensfähigkeit spielt in der weiteren Marktbehauptung eine entscheidende Rolle. Nur der Betrieb, der mit seinen Erzeugnissen und Leistungen immer wieder auf eine nachfragewillige und kaufkräftige Konsumentenschicht trifft, bleibt im Marktgeschehen eingeschaltet. Die Konsumenten sind es also, die letztlich darüber entscheiden, ob ein Betrieb sich am Markte durchzusetzen imstande ist oder nicht. Der Wettbewerb stellt darüber hinaus die wichtigste Antriebsquelle für das so notwendige Qualitätsstreben dar und ist gleichzeitig Gewähr dafür, daß Aufträge und somit Einkommen in jene Kanäle gelenkt werden, wo sie vom Standpunkt der größtmöglichen Nutzenstiftung hingehören.

2. DIE WETTBEWERBSSITUATION IM MALERHANDWERK

Nach diesen allgemein gehaltenen Ausführungen über den Wettbewerb und die Wettbewerbsfähigkeit soll nunmehr die gegenwärtige Wettbewerbssituation im Malerhandwerk kurz beleuchtet werden. Zunächst bleibt festzustellen, daß die grundlegenden Wettbewerbsregeln volle Gültigkeit besitzen und das Leistungsprinzip auch hier das allein tragende Moment des betrieblichen Wettbewerbs darstellt. Die besonders gelagerten Verhältnisse in diesem Berufszweig verlangen aber eine etwas andersgeartete Schau der Dinge. Geht man nämlich davon aus, die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes an dem Preis des Endproduktes oder der vollbrachten Leistung zu beurteilen, so ergeben sich im Rahmen der Aufgabenstellung eines Malerbetriebes insofern gewisse Schwierigkeiten, als die eigentliche Arbeitsausführung (Beurteilung des Endproduktes) der Angebotsabgabe und Auftragserteilung (Festlegung des Endpreises) zeitlich nachgeschaltet ist. Der Auftraggeber hat also erst nach vollständig bewirkter Leistung die Möglichkeit, einen objektiv begründeten Preis- und Qualitätsvergleich anzustellen und die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes zu beurteilen. Für die Auftragserteilung ist also das im Hinblick auf die künftige, einwandfreie Leistungserstellung gewährte Vertrauen besonders wichtig.

In diesem Sinne sind auch die Worte des Präsidenten Wieser zu verstehen, der eindringlich davor warnt, die Wettbewerbsfähigkeit eines Malerbetriebes nur aus der Sicht des Preisangebotes beurteilen zu wollen. Er schreibt: »Bei einem Preiswettbewerb werden von den Anbietern Leistungsversprechungen abgegeben. Nur wenn diese Versprechungen einwandfrei erfüllt werden, kann von einem echten Wettbewerb gesprochen werden. Der Wettbewerb kann sich also, wenn er ehrlich und anständig durchgeführt wird, nicht nur auf die Angabe der Preise beziehen, sondern er kann als abgeschlossen

erst dann gelten, wenn die in Frage stehende Leistung einwandfrei und bedingungsgemäß erbracht worden ist. Dieser entscheidende Gesichtspunkt wird aber gerade im wirtschaftlichen Wettbewerb nur allzu oft aus dem Auge gelassen.« *)

Die in der Praxis häufig anzutreffende Methode, bei der Zuschlagserteilung im Rahmen von Ausschreibungen dem billigsten Preisangebot den Vorzug zu geben, hat sicherlich dazu beigetragen, die wahre Wettbewerbssituation im Malerhandwerk zu verfälschen und zu verschärfen. Der ehrliche und anständig kalkulierende Malermeister steht in einem harten Konkurrenzkampf mit Anbietern aus den eigenen Reihen seines Berufsstandes, die durch minderwertige Arbeiten und unsaubere Machenschaften das Ansehen des Malerhandwerks schwer schädigen und den ruinösen Wettbewerb forcieren. Der Tatbestand eines unfairen Verhaltens ist besonders in den Fällen verwerflich, wenn im Gegensatz zur Angebotsabgabe andere Arbeitsweisen und Werkstoffe bei der Arbeitsausführung zur Anwendung gelangen und aus dieser Situation der keineswegs gerechtfertigte Vorteil eines niedrigeren Preisangebots gezogen wird.

Wenn auf die Dauer gesehen sich nur die Betriebe durchsetzen und behaupten dürften, die für ihre Leistungen kostendeckende Preise einschließlich einer angemessenen Gewinnspanne verlangen, so bleibt doch festzustellen, daß Schleuderer und Preisunterbieter häufig deshalb unbehelligt noch ihr Dasein fristen können, weil die Auftraggeber sich nur zu leicht von der optischen Farbwirkung beeindrucken lassen und den eigentlich wettbewerbsbestimmenden Faktoren keine genügende Beachtung schenken.

Der Konkurrenzkampf im Malerhandwerk wird auch im Zeitalter der Vollbeschäftigung mit aller Schärfe und Härte geführt. Es mag dem in die besonderen Verhältnisse des Malerhandwerks Nichteingeweihten merkwürdig erscheinen, daß in der Gegenwartssituation dieser Konkurrenzkampf an Ausdehnung und Heftigkeit alle bisher gehegten Vorstellungen weit übertrifft. »Er wird um den Preis der Existenzerhaltung in einem Ausmaß geführt, welcher bei anderen Wirtschaftsgruppen kaum erreicht werden dürfte.« **)

Eine Verbesserung dieser nachteiligen und insgesamt schädigenden Wettbewerbssituation ließe sich einmal dadurch erreichen, wenn die für Malerarbeiten zutreffende Vorschriften (Verdingungsordnung, Baupreisrecht etc.) eine handwerksgerechte Auslegung und vor allen Dingen Anwendung finden würden; zum anderen wird die handwerkliche Organisation durch Belehrung, Aufklärung und Erziehung in den eigenen Reihen dafür Sorge zu tragen haben, daß künftighin nur der gesunde und faire Leistungswettbewerb Grundsatz des wirtschaftlichen Handelns sein könne. Dabei bleibt allerdings zu bedenken, daß eine derartige Einflußnahme nicht fruchten kann, wenn nicht bei jedem Malermeister, Gesellen und Lehrling sich die Erkenntnis Bahn bricht, daß letztlich nur in einer Atmosphäre des gesunden Leistungswettbewerbes die Fähigkeiten des einzelnen sich entfalten und

*) »Grundlagen der Preisberechnung im Malerhandwerk« (Einführung), 1952, S. 1

**) »Grundlagen zur Preisberechnung im Malerhandwerk«, a. a. O., S. 1

bewähren können. Selbstverständlich muß dabei gewährleistet sein, daß sich der Wettbewerb nach freien und allgemein anerkannten Regeln abspielt.

3. DIE KENNTNIS DER WETTBEWERBSFAKTOREN ALS GRUNDLEGENDE VORAUSSETZUNG DER BETRIEBLICHEN LEBENSFÄHIGKEIT

Da sich keine Betriebswirtschaft in der freien Marktwirtschaft dem Wettbewerb entziehen kann — dieses Gesetz gilt um so mehr, je größer die Zahl der Anbietenden oder auch Nachfragenden ist — ergibt sich im Interesse der Existenz- und Lebensfähigkeit die Notwendigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit entsprechend den veränderten Gegebenheiten immer wieder auf eine neue Grundlage zu stellen. Es gilt, die auf die Wettbewerbsfähigkeit einwirkenden Faktoren klar zu erkennen, um in allen betrieblichen Funktionen und Führungsbereichen den jeweils bestmöglichen Lösungsvorschlag verwirklichen zu können.

Die hier zu bewältigenden Aufgaben stellen den Betriebsinhaber oft vor schwierige Probleme. Wenn auch die fachliche Berufsorganisation und sonstige Gemeinschaftseinrichtungen in mancherlei Beziehung wertvolle Hilfestellung bei der Materialsammlung, bei der Vermittlung von Erkenntnissen und Erfahrungen leisten können, so bleibt doch die betriebsindividuelle Auswertung und Anwendung von Maßnahmen dem einzelnen Betriebsinhaber vorbehalten. Sofern er sich nicht der Gefahr aussetzen will, eine im Vergleich zur Masse der Mitwerbenden schlechtere Wettbewerbsausgangsbasis zu besitzen, muß er sich ständig in wirtschaftlicher und technischer Hinsicht den laufend sich ändernden Marktgegebenheiten anpassen. Tradition, guter Firmenruf und Fingerspitzengefühl genügen heutzutage nicht mehr, den schweren Wettbewerbskampf erfolgreich durchzustehen. Nüchterne Markttatsachen, einwandfreie Berechnungsunterlagen, Qualitätarbeit und Preiswürdigkeit bestimmen weitgehend das betriebliche Dasein. Jeder Auftrag und jeder Betrieb hat seine eigenen Preise; sie richtig zu ermitteln, gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines verantwortungsbewußten Betriebsinhabers. Sofern ein Betrieb auf Grund unternehmerischer oder organisatorischer Leistungen in der Lage ist, einen im Vergleich zu anderen Anbietern niedrigeren Preis zu machen, ohne den Qualitätsgesichtspunkt zu verlassen, ohne Gefährdung der betrieblichen Substanz und ohne Unterbewertung der vom Inhaber oder von mithelfenden Familienangehörigen geleisteten Arbeit, soll er diesen Wettbewerbsvorteil selbstverständlich ausnutzen können. Darin liegt ja das Wesen des freien Wettbewerbs begründet.

Vielseitig und vielschichtig sind die auf die Wettbewerbsfähigkeit einwirkenden Faktoren. Nicht allein materielle Werte, inner- und außerbetriebliche Einflüsse sind hier von Bedeutung, sondern ebenso die in jahrelanger Arbeit gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sowie die in der Person des Betriebsinhabers ruhenden Anlagen und Fähigkeiten. Von seinem fachlichen Können, welches er auch auf die im Betrieb arbeitenden Gesellen und Lehrlinge zu übertragen imstande ist, wird es weitgehend abhängen, ob das so notwendige Vertrauensverhältnis für die Auftragserteilung vorhanden ist oder nicht.

Die Wettbewerbssituation im Malerhandwerk verlangt klare und nüchterne Überlegungen, die der gegebenen Wirtschaftssituation angepaßt sein müssen. Nur der Malermeister, der die althergebrachte konservative Einstellung aufgibt, nicht betriebsblind ist und sich den klaren Blick für die wirtschaftliche Entwicklung bewahrt, wird von selbst — teils unbewußt — erleben, daß das Erkennen der Faktoren, die zu einem gesunden Wettbewerb führen und ihn bestimmen, die wesentlichste Voraussetzung für seinen Existenzkampf darstellt.

Hauptteil

DIE BETRIEBLICHEN UND ÜBERBETRIEBLICHEN
WETTBEWERBSFAKTOREN IM MALERHANDWERK
UND IHRE WIRKUNGEN AUF DEN BETRIEB

VORBEMERKUNG

Bei einer analytischen Untersuchung der verschiedenen wettbewerbsbeeinflussenden Faktoren ergibt sich beinahe zwangsläufig eine Zweiteilung des Problemkreises. Es sind einerseits die sog. betrieblichen Wettbewerbsfaktoren, die im betrieblichen Verantwortungs- und Gestaltungsbereich durch ein Tun oder Unterlassen, durch Verhaltensweisen, durch Ausnutzen günstiger Gelegenheiten, durch Veranlagungen, Kenntnisse, Fähigkeiten usw. weitgehend oder zumindestens in gewissem Ausmaß beeinflussbar sind, und somit jeder Betriebsinhaber die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu bestimmen vermag. Auf der anderen Seite sind es die von außen auf den Betrieb einwirkenden Faktoren, die sich in Form von Markttatsachen, Marktgegebenheiten, wirtschaftspolitischen oder auch gesetzlichen Folgeerscheinungen usw. äußern. Die Möglichkeit der Einflußnahme durch den einzelnen auf das Vorhandensein oder Nichtzustandekommen derartiger Faktoren ist praktisch nicht, oder nur unter besonderen Bedingungen in äußerst bescheidenem Umfang gegeben. Der mitten in das Marktgeschehen gestellte Betrieb kann sich auch nicht der von den überbetrieblichen Wettbewerbsfaktoren ausgehenden Wirkungen entziehen; er kann lediglich durch ein geschicktes Marktverhalten, durch Umdispositionen, Abwehrmaßnahmen usw. die möglicherweise schädigenden Wirkungen auf den Betrieb auf ein Mindestmaß reduzieren, um im Vergleich zur Masse der Mitwerbenden auch in der neugeschaffenen Situation wettbewerbsfähig zu bleiben.

I. DIE BETRIEBLICHEN WETTBEWERBSFAKTOREN

In Anlehnung an die drei Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital, Grund und Boden*), die in jeder Betriebswirtschaft in irgendeiner Form bei der Produkt- oder Leistungserstellung zusammenwirken, sollen die betrieblichen Wettbewerbsfaktoren untersucht und dargestellt werden. Dabei ist zu beachten, daß die Bestimmungsgründe der Wettbewerbsfähigkeit nicht erst im Leben der Betriebswirtschaft, sondern bereits bei der Gründung und Errichtung verankert sein können.

1. PERSONEN- UND SACHBEZOGENE WETTBEWERBSFAKTOREN BEI DER GRÜNDUNG UND ERRICHTUNG

Die einleitend angestellten Betrachtungen über das Berufsbild und die Typisierung des Malerhandwerks haben erkennen lassen, wie wesentlich gerade in diesem Berufszweig die in der Person des Ausführenden ruhenden Fähigkeiten und Kenntnisse das Leistungsbild eines Betriebes zu prägen vermögen. Daß dabei dem Malermeister, als der zentralen Figur, besondere Bedeutung zukommt, liegt in der Natur der handwerklichen Leistungserstellung begründet. Ehe ein Meister aber zur Selbständigkeit und damit zur unternehmerischen Verantwortung gelangt, muß er einen langen und häufig dornenreichen Ausbildungs- und Reifeprozess durchmachen.

*) Rößle sieht die Wissenschaft als vierten Produktionsfaktor an; vgl. Rößle, K.: „Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“, a. a. O., S. 131

a) Voraussetzungen in der Person des Malermeisters

Da jeder Beruf eigentlich nur aus »Berufung« ergriffen werden sollte, kommt bereits der richtigen Berufswahl eine überaus wichtige Bedeutung zu. Ob ein junger Mensch den Beruf lediglich des Geldverdienens wegen oder aus innerer Überzeugung ergriffen hat, bestimmt seinen Werdegang im Rahmen der handwerklichen Aus- und Weiterbildung. Wenn ein Lehrling diese Motive selbst noch nicht zu begreifen und richtig zu werten vermag, so ist es ein dringendes Erfordernis des Elternhauses, durch entsprechende Aufklärung und Belehrung den Grundstein für eine verantwortungsbewußte und berufsverbundene Einstellung zu legen. Daneben fällt den Berufsberatungsstellen und sonstigen Einrichtungen die Aufgabe zu, den künftigen Meister von Anfang an auf den richtigen, d. h. der Veranlagung und den Fähigkeiten entsprechenden Kurs zu setzen.

Hinsichtlich der körperlichen Grunderfordernisse ist darauf zu achten, daß der Malerlehrling über eine gesunde und kräftige Körperkonstitution verfügt, damit er die zumeist auf Leitern und Gerüsten in stehender Haltung zu erbringende anstrengende Arbeit auch wirklich ohne gesundheitliche Schädigungen leisten kann. Auch die Tatsache, daß der Maler ständig mit Ölen, Säuren etc. umzugehen hat, darf bei der Beurteilung der körperlichen Eignungsanforderungen nicht unberücksichtigt bleiben. Ein freundliches und aufgeschlossenes Wesen soll eines Tages der Kundenwerbung und dem Spiel der Harmonie, welches im täglichen Gebrauch mit einer Vielzahl von Farben liegt, dienen. Vom freien und ungezwungenen Blick für den Raum sind Farbtongebung und Raumgestaltung abhängig. Daß der Lehrling fleißig, strebsam und für die Neuerungen auf dem Gebiet des technischen Fortschritts aufgeschlossen sein sollte, sind genauso Selbstverständlichkeiten wie das gute Schriftbild und die Freude am Rechnen und Berechnen.

Das Sprichwort, welches besonders häufig von der älteren Meistergeneration zitiert wird »Lehrlingsjahre sind keine Herrenjahre« deutet bereits darauf hin, daß die Lehre dem jungen Menschen im Interesse der ordnungsgemäßen Ausbildung persönliche Opfer auferlegt und die ständige Bereitschaft voraussetzt, lernen und üben zu wollen, sich unterzuordnen und die Sinne für alle neuen Eindrücke wachzuhalten. Berufsschule und Freizeitbeschäftigung mit Zeichnungen und Übungsarbeiten sowie der Besuch von Ausstellungen und die aufmerksame Lektüre der einschlägigen Fachbücher sind geeignet, die so notwendige Verbindung zwischen praktischem und theoretischem Erfahrungswissen zu schaffen und den künftigen Fachmann auf seine Aufgabe vorzubereiten.

Was den Lehrbetrieb anbelangt, so ist selbstverständlich davon auszugehen, daß dieser sowohl in organisatorischer, technischer, wirtschaftlicher und insbesondere persönlicher Hinsicht den zu stellenden Anforderungen entspricht. Der Lehrling ist weder Laufbursche noch Ausbeutungsobjekt; auch für die sog. Lehrlingszüchterei ist im ordentlichen Malerbetrieb kein Platz. Die Lehrlingsausbildung bedeutet vielmehr eine echte Verpflichtung und Erziehungsaufgabe mit dem Ziel, umfassendes handwerkliches Können zu vermitteln. Die Möglichkeiten einer guten Berufsausbildung sind sowohl im Klein-, Mittel- als auch Großbetrieb gegeben, wenn auch auf Grund der engeren

menschlichen Beziehungen und des persönlichen Kontaktes der Klein- und Mittelbetrieb in der Regel den günstigeren Nährboden für eine gute handwerkliche Ausbildung abgeben dürfte. Entscheidend bleibt aber immer — ohne Unterschied auf Betriebsgröße und Unternehmungsform — die jeweils herrschende Betriebsatmosphäre und das Gefühl des einzelnen, als Mensch und Mitarbeiter in eine Gemeinschaft hineingestellt zu sein, in der man gerne an der Aufgabenstellung mitzuwirken bereit ist.

Die erste Etappe auf dem Wege zur Selbständigkeit wird mit der Gesellenprüfung abgeschlossen. Hier hat der Lehrling den Beweis zu erbringen, daß er sowohl die praktischen als auch theoretischen Kenntnisse eines Facharbeiters besitzt und in der Lage ist, gute handwerkliche Qualitätsarbeit zu leisten. Für den künftigen Malermeister sollte jetzt aber nicht primär das Streben im Vordergrund stehen, möglichst schnell und viel Geld zu verdienen, sondern zunächst noch den »Horizont« zu erweitern. Die beste Möglichkeit dazu bietet zweifellos das »Gesellenwandern«, welches in neuerer Zeit wieder in verstärktem Maße propagiert wird. Nur wer in verschiedenen Betrieben Erfahrungen sammeln kann, wird in der Lage sein, aus gemachten Fehlern einerseits und guten betrieblichen Lösungen andererseits zu lernen und für die spätere betriebliche Eigenverantwortlichkeit Nutzen zu ziehen. Der auf verschiedenen Arbeitsstellen beschäftigte Geselle wird auf Grund der Vergleichsmöglichkeit sehr schnell herausfinden, wo überalterte Methoden, unvollkommene oder gar falsche Baustelleneinrichtungen, Geräte, Werkzeuge, Werkstoffe zur Anwendung gelangen und welche kosten erhöhenden Auswirkungen insgesamt eine nicht planmäßig durchdachte Betriebsführung zwangsläufig im Gefolge haben muß. Er wird ermessen und beurteilen können, daß bei der Lohnintensität des Malerhandwerks verlorene Minuten in der Arbeitsausführung zu teuren Stunden werden.

Aus dem persönlichen Gespräch mit Meister und Mitarbeitern über fachliche Probleme und besonders schwierige Auftragsangelegenheiten werden sich außerdem wichtige Anhaltspunkte für die Weiter- und Fortbildung des Gesellen ergeben. Er wird spüren, welche Faktoren die Arbeitslust fördernd oder hemmend beeinflussen. Dieses Situationsgefühl ist deshalb von überragender Bedeutung für ihn, weil er eines Tages selbst Gesellen und Lehrlinge beschäftigen wird. Die anderweitig gesammelten Erfahrungen werden dem künftigen Malermeister im Umgang mit Menschen zugute kommen. Ob zu seinem späteren Vor- oder Nachteil, hängt davon ab, mit welcher Intensität er diese Eindrücke in sich aufnehmen konnte. Auch sonstige Möglichkeiten, die in der Erlernung der verschiedensten Arbeitsmethoden und -verfahren liegen, dürfen nicht ungenützt bleiben. Vor allem muß sich der angehende Meister frühzeitig aus der Masse seiner Kollegen lösen und rechtzeitig seinen, von ihm gewählten Weg beschreiten. Schon während der Gesellenzeit sollte er alle Gelegenheiten wahrnehmen, meisterliche Arbeiten, wie Aufma ßnehmen und -berechnen, Kalkulationen, Baustelleneinrichtungen u. a. m. auszuführen und darin eine echte Schulungsaufgabe sehen.

Selbstverständlich muß von einem strebsamen Gesellen erwartet werden können, daß er sich im Hinblick auf die Verselbständigung schon rechtzeitig

um die Bereitstellung eines genügend großen finanziellen Polsters bemüht, sofern er nicht das väterliche Erbe antreten kann oder sonstige finanzielle Mittel ihm zur Verfügung stehen. Der Gedanke des Sparwillens kann nicht früh genug geweckt werden. Es ist deshalb zu begrüßen, wenn über die Einrichtung der Junghandwerker-Spargemeinschaften möglichst viele Junghandwerker zur Selbständigkeit gelangen können bzw. sich die Voraussetzungen für die relativ günstige und billige Krediterlangung schaffen.

Die Krönung des beruflichen Werdeganges stellt die Meisterprüfung dar, welche sowohl die formalrechtlichen als auch materiell-fachlichen Voraussetzungen für die Ausübung des selbständigen Malerberufes schafft. Wer allerdings glaubt, daß es nach Ablegung der Meisterprüfung nichts mehr hinzuzulernen gäbe, wird diese Einstellung spätestens bei der Etablierung als selbständiger Geschäftsmann korrigieren müssen. Er wird nunmehr vor Situationen gestellt, die neben dem rein handwerklich-fachlichen Können auch organisatorisch-kaufmännische und sonstige unternehmerische Leistungen verlangen.

Die Frage der Errichtung eines Betriebes ist nicht so sehr eine Angelegenheit der bedingungslosen Erfüllung bestimmter Formalitäten, sondern vielmehr abhängig von den persönlichen Voraussetzungen, die der junge Meister mitbringt und den wirtschaftlichen Verhältnissen, die er bei der Betriebsgründung vorfindet. »Persönlich vorausgesetzt wird beim Handwerksmeister gediegenes Berufskönnen, anständige Gesinnung und Haltung sowie der unbedingte Wille zur Selbstbehauptung, der mitunter auf eine harte Probe gestellt wird. Außerdem soll im Handwerksbetrieb eine tüchtige Meisterfrau wirken, ohne die die Betriebsgründung bereits ein halbes Fiasko ist.« *)

Damit soll angedeutet werden, daß die Veranlagungen, die Ausbildung und letzten Endes auch die Familienangehörigen, d. h. die Umgebung des Malermeisters, als wettbewerbsbestimmende Faktoren anzusprechen sind, wobei der Persönlichkeit des Meisters deshalb besondere Bedeutung beizumessen ist, weil er am wirksamsten und eindrucksvollsten auf die Betriebsleistung, Kostensituation und das Betriebsergebnis Einfluß nehmen kann. Dem handwerklichen Betriebsinhaber fällt in der Regel im Rahmen der Betriebsführung nicht schlechthin eine Spezialaufgabe zu, sondern in seiner Hand vereinigen sich alle planenden, leitenden und ausführenden Arbeiten. Er muß sich also in allen Bereichen der Betriebsführung auskennen, sofern er nicht bestimmte Aufgaben an mithelfende Familienangehörige oder sonstige Fachkräfte delegieren kann.

Wenn Gutenberg das qualitative Niveau, das in einem Betrieb erreicht wird, primär von der Eignung der die dispositiven Funktionen vollziehenden Personen bestimmt sehen will **), so kann dieser Ansicht nur dann und insoweit zugestimmt werden; als der Meister selbst Fehler bei seinen Betriebsangehörigen feststellt und diese abstellt bzw. beläßt. Er allein über-

*) Uhlemeyer, R.: »Die Handwerksberufe des Malers und Lackierers«, Okt. 1948, S. 53

**) Gutenberg, E.: »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre«, Band I, S. 108, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1952

wacht den Betrieb in allen Funktionen und bestimmt die Leistungsfähigkeit nach seinem Ermessen.

Für den Malermeister älteren Stils mag es im Interesse der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit als ausreichend zu betrachten gewesen sein, wenn er vorzugsweise im rein handwerklichen Bereich sein Betätigungsfeld suchte. Die heutige Situation mit dem wesentlich ausgeprägteren Konkurrenzdruck hat sowohl dem Groß- als auch Mittel- und Kleinbetrieb die Berücksichtigung und Beachtung kaufmännischer Gepflogenheiten und Grundsätze als unabwendbare Begleiterscheinung wirtschaftlicher Betätigung auferlegt. Die alte konservative Einstellung, daß kaufmännische Gesichtspunkte für einen Handwerker nicht bedeutungsvoll und beachtenswert seien, hat nur zu oft manch biederem und strebsamen Handwerksmeister die Auflösung seines Betriebes beschert. Die Handwerkswirtschaft hat in dieser Richtung einen zukunftsbestimmenden Strukturwandel erlebt, so »daß der moderne Gewerbetreibende mehr als früher auch auf kaufmännischem Gebiet beschlagen sein muß. Der Wettbewerb erfordert heute genaueste Kalkulation, eine Beobachtung der Änderung von Kauf- und Verkaufsgewohnheiten, die Erfüllung werbetechnischer und einer Reihe anderer Aufgaben. Jeder Betriebsinhaber muß die steuer- und sozialrechtlichen Vorschriften kennen und in der Lage sein, finanztechnische Fragen, die mit steigender Kapitalintensität immer mehr in Erscheinung treten, zu lösen. Diese Anforderungen zwingen dazu, den kaufmännischen Charakter des Handwerks immer stärker zu betonen und sich bereits während der Berufsausbildung zusätzliche Kenntnisse auf betriebswirtschaftlichem und rechtlichem Gebiet anzueignen.« *)

Die in dieser Darstellung zum Ausdruck gebrachte Doppelfunktion des Handwerksmeisters ist auch mit der entscheidende Grund dafür, daß man bei der Abfassung neuerer Berufsausbildungspläne besonderes Schwergewicht auf die Vermittlung kaufmännischer Grundkenntnisse legt bzw. legen sollte. Wer sich nämlich im Rahmen seiner handwerklichen Tätigkeit von dem Grundsatz leiten läßt »Wenn die Werkstatt funktioniert, dann ist alles in bester Ordnung«, wird sehr bald feststellen müssen, daß die Wettbewerbsfähigkeit — obzwar von hier aus wesentlich beeinflußt und abhängig — doch auch von organisatorischen, finanziellen und sonstigen kaufmännischen Gegebenheiten bestimmt wird.

Wer als Jungmeister an die Gründung und Errichtung eines selbständigen Malerbetriebes herangeht, sollte sich stets dessen bewußt sein, daß nicht allein ein genügend gutes fachliches Können ausreicht, um im harten Wettbewerbskampf bestehen zu können. Verantwortungsbewußtsein, Organisationstalent, Marktkennntnis, Ordnungsliebe, Planmäßigkeit, Zuverlässigkeit und das gute Vorbild für die im Betrieb beschäftigten Mitarbeiter sind für eine erfolversprechende Unternehmertätigkeit ebenso wichtig wie die Fertigkeiten und Kenntnisse bei der praktischen Leistungserstellung. Ein Meister mit hervorragenden fachlichen Eigenschaften ist nicht mehr als ein guter

*) Röble, K.: »Strukturwandlungen der Handwerkswirtschaft«, in »Gewerbe und Wissenschaft«, Festschrift für Paul Gysler, St. Gallen 1953, S. 222

Facharbeiter, wenn er nicht auch gleichzeitig die so dringend erforderlichen Voraussetzungen für eine eigenverantwortliche Unternehmensführung mitbringt. Dazu gehört natürlich auch, daß eine Betriebsneugründung nicht gleich von Anbeginn mit einem zu stark ausgeprägten finanziellen Abhängigkeitsverhältnis belastet ist. Hier gilt ohne jede Einschränkung der Grundsatz, »daß insbesondere der schöpferische Handwerker sich um so freier entfalten und entwickeln kann, je weniger laufende Zinslasten und Abzahlungen die tägliche Arbeit überschatten.«*)

b) Die Bestimmung der Zweckbasis des Malerbetriebes

Entsprechend der Zwecksetzung**), die jede Betriebswirtschaft im Rahmen der Aufgabenstellung zu erfüllen hat, müssen bereits vor der Gründung und Errichtung Überlegungen bezüglich der zu wählenden Zweckbasis angestellt werden. Im Hinblick auf die Wettbewerbsfähigkeit ist dieser Frage deshalb besondere Beachtung zu schenken, weil Betriebswirtschaften mit einer breiten Zweckbasis anders zu beurteilen sind als solche mit einer engen Zweckbasis. Während im ersteren Fall mehr der Gesichtspunkt der Krisenfestigkeit im Vordergrund steht, werden Betriebswirtschaften mit einer freiwillig gewählten oder auch vom Markt aufgezwungenen engen Zweckbasis (Spezialisierung) in der Herstellung bzw. Darbietung weniger spezialisierter Güter und Leistungen im allgemeinen leistungsfähiger sein. Dabei bleibt zu berücksichtigen, daß für derartige Betriebe Absatzschwierigkeiten dann auftreten, wenn Bedarfsverschiebungen bzw. Wandlungen auf diesem Sektor eintreten. Von der jeweiligen Marktlage, den branchenbedingten Konkurrenzverhältnissen, der persönlichen Einschätzung der Zukunftsentwicklung, den besonderen Neigungen und Fähigkeiten des Betriebsinhabers usw. wird es also weitgehend abhängen, ob man bereits bei der Begründung einer Betriebswirtschaft der breiten oder engen Zweckbasis den Vorzug geben wird. Fest steht jedoch, daß sowohl dem einen als auch anderen Grenzfall Vor- und Nachteile anhaften.

Überträgt man die mit der Wahl der Zweckbasis jeweils zusammenhängenden Vor- und Nachteile auf handwerkliche Betriebsverhältnisse, so dürfte es im allgemeinen als ratsam angesehen werden, zunächst eine der umfassenden handwerklichen Ausbildung entsprechende breite Zweckbasis zu wählen, um gegebenenfalls erst im Leben der Betriebswirtschaft bei günstiger Gelegenheit und Veranlassung eine Spezialisierung vorzunehmen. Denn »ein nicht zu unterschätzender Nachteil einer weitgehenden Spezialisierung ist neben der Unelastizität der Betriebswirtschaft die Einengung des Berufsbildes der im Gewerbe Tätigen. Es ist daher zweckmäßig, die praktische Ausbildung der Arbeitskräfte in Betriebswirtschaften mit breiter Zweckbasis zu erstreben oder die Nachteile einseitiger Ausbildung durch Arbeitsplatzwechsel zu mildern.«***)

Bei der Bestimmung der Zweckbasis eines Malerbetriebes wird in der Regel dem Umstand Rechnung zu tragen sein, daß, aufbauend auf einer möglichst

*) Röble, K.: »Grundsätzliches zur Betriebsführung des Handwerks«, Sonderdruck aus »Deutsches Handwerk«, Nr. 22-24, 1939, S. 23

**) vgl. Röble, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 31 ff.

***) s. Röble, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 37

breiten Zweckbasis, alle normalerweise anfallenden Malerarbeiten in das betriebliche Aufgabengebiet übernommen werden und eine Spezialisierung nur dort zu verzeichnen ist, wo bestimmte günstige Voraussetzungen eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Einengung der Zweckbasis rechtfertigen (z. B. Spezialisierung auf Eisenanstriche in Hafengegenden, Dekorationsmalerei in Messe- und Ausstellungsstädten, Theatermaler in Kunst- und Kulturzentren etc.). Selbstverständlich spielen bei der Zweckbasis auch gewisse geographisch bedingte Unterschiede eine Rolle, wenn man bedenkt, daß in manchen Gegenden Tapezierarbeiten grundsätzlich vom Maler, in anderen Gegenden vom einem eigenen handwerklichen Vollberuf ausgeführt werden.

Im Gegensatz zu anderen Handwerkszweigen, wo die Frage der Spezialisierung und damit Festlegung der Zweckbasis häufig stark investitionsbezogen ist (Anschaffung von Hochleistungsmaschinen für spezielle Arbeitsverrichtungen, Nutzbarmachung besonderer Arbeitsverfahren etc.), stellt sich im Malerhandwerk bei der relativ geringen Anlageintensität die Spezialisierung mehr als ein persönlichkeitsbezogenes Problem dar. Die Neigung zur Spezialisierung resultiert zumeist aus einer besonderen Vorliebe für eine oder mehrere bestimmte Arbeitsverrichtungen, wobei selbstverständlich die jeweiligen Marktgegebenheiten und speziellen Wünsche der Auftraggeber eine nicht unmaßgebliche Rolle spielen dürften.

Daraus geht aber hervor, daß Fragen der Spezialisierung im Malerhandwerk erst im eigentlichen Leben und der Entwicklung normalerweise auftreten und nach einer gewissen Entscheidung drängen. Im Gründungs- und Errichtungsstadium ist die breite Zweckbasis, d. h. die Ausführung von Malerarbeiten jeglicher Art, vorherrschend und auch das Gründen der Krisenfestigkeit und Lebensfähigkeit empfehlenswert. Ein neubegründeter Malerbetrieb, der mehrere Spezialzweige in sich vereinigt, wird bei der Auftragsbeschaffung den unterschiedlichen Anforderungen wesentlich elastischer folgen können als ein Betrieb, der von Anbeginn an speziellen Aufträgen nachjagen muß.

Die Spezialisierung setzt das Vorhandensein eines bestimmten Kunden- bzw. Auftraggeberkreises voraus. Das wird besonders deutlich, wenn man die Gegebenheiten und nicht ungefährlichen Abhängigkeitsverhältnisse eines Malerbetriebes betrachtet, der sich nur mit dem Anstrich von Möbeln befaßt und in Bezug auf Personal und Ausstattung einen reinen Spezialbetrieb aufgezogen hat. Unter der Voraussetzung, daß dieser Betrieb laufend und auch genügend Aufträge von einer Möbelfabrik zugeteilt bekommt, wird er im Vergleich zur breiten Masse der Mitwerbenden zweifellos wettbewerbsfähiger arbeiten können und demgemäß auch durchaus lebensfähig und rentabel sein. Treten aber — ganz gleich aus welchem Grunde — irgendwelche Störungen in der Auftragszuteilung auf, oder erleiden die Erzeugnisse der Möbelfabrik infolge schlechter Marktgängigkeit gar einen Absatzrückgang, so stellen sich im Malerbetrieb unmittelbar Verluste ein, die im ärgsten Falle die Liquidierung des Betriebes zur Folge haben können.

Um den aus der Spezialisierung resultierenden Gefahren zu begegnen, ist es für den jungen Malermeister ratsam, erst einmal klein und mit einem

möglichst umfassenden Leistungsprogramm anzufangen und die Zweckbasis seines Betriebes entsprechend der Entwicklungsmöglichkeit organisch anzupassen.

c) Standortwahl und Lebensraum

Für die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes ist die richtige Wahl des Betriebsortes (Standort im engeren Sinne) deshalb besonders wichtig, weil von ihm sowohl gesamt- als auch einzelwirtschaftliche Wirkungen ausgehen, die die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit fördernd oder hemmend beeinflussen. Sofern nicht zwingende Gründe vorliegen, die eine freie Standortwahl unmöglich machen bzw. weitgehend einengen, ist der Betrieb zweckmäßigerweise dort zu errichten, wo die standortbildenden Faktoren die größtmögliche Gewähr für eine gesunde und günstige Entwicklung abgeben. In der Erkenntnis, daß ein einmal gewählter Standort nur sehr schwer und zumeist unter Inkaufnahme von Verlusten aufgegeben werden kann, sollte bei der Festlegung des Betriebsortes durch sorgfältige Beobachtungen und nüchterne Abwägungen (Standortkalkulation) gewissermaßen vorausschauend die künftige Entwicklungstendenz erfaßt und berücksichtigt werden.

Wenn auch für den Malerbetrieb — bedingt durch den Umstand, daß die Arbeiten in der Regel am »Standort« des jeweiligen Auftragsobjekts in Form von »fliegenden Werkstätten« ausgeführt werden müssen — die mit der Festlegung des Standortes im engeren Sinne zusammenhängenden Fragen zunächst nicht so bedeutungsvoll erscheinen mögen, so darf daraus doch keineswegs die Schlußfolgerung einer Neutralisierung der Standortprobleme gezogen werden. Auch der Malermeister muß sich dessen bewußt sein, daß von der richtigen Wahl des Standortes seine Wettbewerbsfähigkeit entscheidend beeinflußt werden kann, zumal die Absatzorientiertheit und eine gewisse Bodenständigkeit diesem Berufszweig wesenseigen sind. Dichte, Zusammensetzung, Lebensstandart, Altersaufbau und Einkommensverhältnisse der Bevölkerung, aus welcher sich die künftigen Kunden rekrutieren, bestimmen — neben der Anzahl der bereits vorhandenen Malerbetriebe — den Betriebsaufbau und Konkurrenzkampf der Zukunft. Das Ausmaß der Neubautätigkeit, Zentren von reinen Wohngegenden oder auch von Industrieanlagen, die Kundengewohnheiten im Hinblick auf die Durchführung von Instandsetzungs- und Verschönerungsarbeiten, das Vorhandensein von großen Baugenossenschaften, öffentlichen Auftraggebern und sonstigen Kunden mit größerem Auftragsvolumen stellen weitere Gesichtspunkte dar, die hier besonderer Beachtung wert sind.

Werkstatt, Lagerraum und Büro müssen im zumeist örtlich begrenzten Einzugs- und Absatzgebiet so gelagert sein, daß von dieser festen Betriebsstätte aus der planmäßige und richtige Arbeitseinsatz gesteuert und überwacht werden kann, daß die notwendigen Materialtransporte reibungslos erfolgen können und dabei das Ausmaß der Fracht- und Transportkosten möglichst niedrig gehalten wird. »Im Bezug auf die Verkehrsverhältnisse ist der Standort in der Großstadt demjenigen in der Kleinstadt überlegen. Es handelt sich hier einmal um Frachtkostenersparnisse des zu beschaffenden Materials, Kostenvorteile der Beschaffungsseite, dann aber auch um solche nach der Ab-

satzseite hin«*), wobei je nach Lage des Standorts nicht nur die reinen »Frachtkosten« zu berücksichtigen sind, sondern vor allem auch die Zeitverluste, die, da es sich hier um ein lohnintensives Gewerbe handelt, höher sein können als Fremtransporte von und zu den Arbeitsstellen.

Der Standort eines Malerbetriebes normaler Prägung ähnelt mehr einem Lager- und Umschlagplatz, von dem aus Arbeitskräfteeinsatz und Materialfluß für die verschiedenen Arbeits- (Bau-) stellen ihren Ausgangspunkt nehmen. Jede Arbeitsstelle stellt gewissermaßen einen Teilbetrieb im Rahmen des Gesamtbetriebes dar, so daß sich die Struktur des Gesamtbetriebes entsprechend der Anzahl und Streuung der »fliegenden Werkstätten« laufend ändert.

In den Fällen, wo Betriebe auf fremden Grundstücken bzw. in gemieteten Räumen errichtet werden sollen, spielt natürlich der Pacht- oder Mietpreis bei der Standortbestimmung eine nicht unerhebliche Rolle. Der Malerbetrieb hat auf Grund der arteigenen Aufgabenstellung in dieser Beziehung insofern eine gewisse Bewegungs- und Entscheidungsfreiheit, als der Betriebsort nicht unbedingt in einer überteuerten Wohn- oder Geschäftslage gewählt werden muß. Auf Grund der Tatsache, daß der zu errichtende Betrieb ohnehin nicht eindeutig und sicher voraussehen kann, in welchen Bezirken er künftighin tätig sein wird, erscheint es wohl ratsam, eine Orientierung nach möglichst billigen Pacht- und Mietpreisen vorzunehmen. Allerdings darf auch hier nicht nach dem leider häufig anzutreffenden Prinzip verfahren werden, daß die Mietpreisorientierung das allein entscheidende Moment der Standortbestimmung darstellt. Vielmehr müssen gerade diese Kostenfaktoren stets in engem Zusammenhang mit der werblichen Wirkung des Standortes einerseits und mit der Umsatzerwartung andererseits gesehen werden. Nur aus dem Vergleich von aufzuwendenden Kosten und Erlösen kann der relativ mietpreisgünstigste Standort herausgefunden werden.

Viele Betriebsinhaber übersehen nämlich, daß der Standort im engeren Sinne, ganz gleich ob es sich um Werkstatt, Lager, Büro oder angeschlossenes Wohngebäude handelt, für die Meinungsbildung der breiten Öffentlichkeit von großem Einfluß ist. Wer als Malermeister auf die äußere Gestaltung der Fassade bzw. auf vorbildliche und freundliche Anstriche der eigenen Räumlichkeiten keinen Wert legt, kann nicht erwarten, daß man seine handwerklichen Fähigkeiten besonders hoch einschätzt.

Neben den genannten Faktoren kann in besonders gelagerten Fällen eine Orientierung nach günstigen Bezugs- und Einkaufsquellen vorgenommen werden. Dieser Fall wäre dann gegeben, wenn ein Betrieb sich standortmäßig an Hersteller-, Großhandelsfirmen oder Malereinkaufsgenossenschaften anlehnt, um daraus gewisse Vorteile beim Bezug von Werk- und Hilfsstoffen zu ziehen. Bei größeren Vorhaben wird es aus Gründen der Kosten- und Zeitersparnis stets von Vorteil sein, die Werkstoffzufuhr ohne Aufschlag von Transportkosten vom Vorlieferanten direkt zur jeweiligen Baustelle zu lenken.

*) Gronau, E.: »Die verschiedenen Betriebsgrößen im Malerhandwerk und ihr Einfluss auf Kalkulation und Preispolitik«, 1932, S. 99

Die vom Standort und Lebensraum ausgehenden Wirkungen auf die Betriebswirtschaft sind existenzentscheidend. Es ist immer gefährlich, in dieser Frage oberflächlich zu verfahren oder gar reale wirtschaftliche Tatsachen ignorieren zu wollen. Nur die nüchterne Abwägung und Auswertung gewonnener Erkenntnisse können vor Überraschungen schützen. Im Wesen der dynamischen Weiterentwicklung liegt es zudem begründet, daß die Standortbedingungen laufenden Änderungen unterworfen sind und ohnehin eine ständige betriebliche Neuanpassung erforderlich machen.

Neben den im Rahmen dieser Kurzbetrachtung behandelten rationalen Standortfaktoren können natürlich auch irrationale Gesichtspunkte für die Standortbestimmung maßgeblich sein. Mit Rücksicht darauf, daß letztere je nach Neigung, Veranlagung und körperlicher Verfassung des einzelnen Gründers keine spezifischen Merkmale für den Malerbetrieb beinhalten, soll auf eine nähere Behandlung verzichtet werden.

d) Zeitpunkt der Gründung und Errichtung

Je anlageintensiver eine neu zu errichtende Betriebswirtschaft ist, desto mehr Beachtung wird man dem richtig gewählten Zeitpunkt der Gründung und Errichtung schenken müssen. Besonders deutlich zeigen sich die zeitmäßig bedingten Auswirkungen, wenn z. B. zwei Betriebe in einer Periode mit ansteigender Preistendenz zu verschiedenen Zeiten ins Leben gerufen werden. Der zuletzt gegründete Betrieb wird mit wesentlich höheren Anschaffungs- bzw. Einstandspreisen rechnen müssen und über die Abschreibungen mit einem vergleichsweise höheren Anteil fixer Kosten belastet sein. Der sich daraus ergebende Wettbewerbsnachteil — unter der Voraussetzung, daß beide Betriebe leistungsmäßig auf demselben Niveau stehen — liegt klar auf der Hand.

Für den Bereich des Malerhandwerks sind die mehr auf den Konjunkturaufschwung bezogenen Gründungszeitpunkte deshalb nicht so bedeutungsvoll, weil »die Maler — nach den Schneidern und Schuhmachern — das geringste Betriebsgründungskapital benötigen«.^{*)} Hier geht es mehr darum, im Verlauf des jahreszeitlich wechselnden Arbeitsrhythmus den günstigsten Zeitpunkt zu wählen, um gleich eine günstige Wettbewerbsausgangsbasis zu schaffen.

Da das Malerhandwerk saisonabhängig ist, sollte eine Betriebseröffnung in den Beginn des Jahres gelegt werden bzw. die Hochsaison sollte ausgenutzt sein, damit keine Leerlaufzeiten entstehen und die fixen Kosten durch den Preis der Aufträge gedeckt sind. Für den Start sollte bereits ein Auftrag vorliegen, der nach Möglichkeit vorfinanziert ist, denn gerade der Maler, der als letzter der Bauhandwerker seine Tätigkeit ausübt, muß damit rechnen, daß er relativ spät seine Rechnungen beglichen erhält. In der Regel kann der Jungmeister kein so hohes Kapital aufbringen, welches eine monatelange Vorfinanzierung erlaubt, selbst wenn er mit Lieferantenkrediten rechnen kann. Die stark ins Gewicht fallenden Lohnkosten müssen entweder über den Weg eines sog. Liquiditätsüberbrückungskredites oder durch gesicherte Vorfinanzierung des Auftraggebers bereitgestellt werden. Neben

^{*)} Gatz, K.: »Lehrbuch des Malerhandwerks«, S. 48 München 1948

dem vorhandenen Eigenkapital, der Saisonlage und der möglichen Kundenvorauszahlung dürfen die allgemeine Bedarfslage und Bedarfsstruktur im Zeitpunkt der Gründung nicht unberücksichtigt bleiben. Die Bedarfslage ist bei staatlichen Aufträgen nach Bewilligung der Haushaltspläne am günstigsten und bei Privatkunden dann, wenn das Beheizen der Wohnungen aufhört, weil dann die Bereitschaft zur Durchführung von Instandsetzungs- und Verschönerungsarbeiten am größten und außerdem im Frühjahr eine größere Umzugsfreudigkeit zu verzeichnen ist. Erfahrene Maler gehen davon aus, daß die Aufträge, die sie allgemein bis Pfingsten eines jeden Jahres erhalten, das gesamte Jahresergebnis zu bestimmen vermögen.

Wenn der Malermeister diese Erfahrungen ausnutzt, muß er damit rechnen, daß er auf eine Vielzahl von Kollegen trifft, die nach denselben Prinzipien verfahren. Gerade in den Frühjahrsmonaten spielt sich der Wettbewerb am schärfsten ab, zumal davor die arbeitsarme Saison der Wintermonate liegt. Also schon bei Aufnahme des Betriebes muß der Maler eine starke Konkurrenzfähigkeit an den Tag legen, um sich am Wettbewerb beteiligen zu können. Die Verwirklichung einer möglichst günstigen Wettbewerbsausgangsbasis setzt u. a. auch voraus, daß er seine Betriebsgröße und die damit in engem Zusammenhang stehende Betriebskapazität eingehenden wirtschaftlichen Überlegungen unterzieht.

e) Festlegung der Betriebsgröße und -kapazität

Nicht immer können sich die jungen Meister eine klare Vorstellung von den einzelnen Betriebsgrößen ihres Berufszweiges machen. Daraus ergeben sich dann in bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit Spannungen und Gefahren, weil häufig schon bei der Gründung und Errichtung allgemein anerkannte Grundsätze der Betriebsgrößenordnung verletzt worden sind. Aus falsch verstandenem Ehrgefühl, aus Geltungsbedürfnis, aus Verkennung der wahren Marktsituation und aus Überschätzung der dem größeren Betrieb vermeintlich anhaftenden Vorteile werden dann Betriebswirtschaften ins Leben gerufen, die sich im Marktbehauptungskampf als nicht lebensfähig erweisen.

Zur Verdeutlichung des Problems möge nachstehende vergleichsweise Betrachtung dienen: Ein Betrieb, der sich in räumlicher, personeller und organisatorischer Hinsicht zu stark nach den höheren Betriebsgrößenklassen orientiert, ohne daß die Gegenwartssituation und auch die mit einiger Sicherheit zu erwartende nahe Zukunftsentwicklung ein derartiges Verhalten rechtfertigen, ist zu vergleichen mit einem Mann, der sich heute eine viel zu weite Jacke zulegt, weil er möglicherweise in der näheren oder auch fernerer Zukunft mit einer Zunahme der Körperfülle rechnen kann. Erweist sich nun die beim Kauf der Jacke gemachte Annahme weder dem Ausmaß noch der Zeit nach als richtig, so wird dieser Mann stets in einem zu weiten Kleidungsstück herumlaufen müssen, welches ihm nicht »angemessen« zu sein scheint. Vermutlich werden böse Zungen sogar behaupten, daß er die Jacke seines »größeren Bruders« trägt. Zweifellos wäre der Mann besser beraten gewesen, sich eine Jacke anzuschaffen, welche den gegenwärtigen Körpermaßen entspricht und die Möglichkeit bietet, durch Versetzen der Knöpfe oder durch

Auslassen genügend breiter Nähte eine Anpassung an die jeweilige Körperkonstitution vornehmen zu können.

Diese Anpassungsfähigkeit (Elastizität) ist es ebenfalls, die bei der Bestimmung der richtigen und angemessenen Betriebsgröße entscheidend ins Gewicht fällt. Sie will und soll gewährleisten, »daß der Handwerker bei aller An-eignung technischer und betriebswirtschaftlicher Neuerungen in seiner Werkstatt beweglich bleiben muß, um plötzlich auftretende wirtschaftliche Verschiebungen der Nachfrage aufzufangen und sich jederzeit auf neue Sachverhalte einzustellen. Umgekehrt erfüllt er in der Wahrnehmung dieser Möglichkeiten offensichtlich einen gesamtwirtschaftlichen Zweck.« *)

Jede Betriebsgröße hat ihre arteigenen Risiken und übt einen beachtlichen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit insofern aus, als bestimmte Typen sich am Markte abgeschliffen haben. Ihre Größe und die daraus entspringende Kostenlage sind bestimmend für den Preis — auch relativ zu anderen Preisen gesehen, — der sich im Laufe der Zeit entwickelt hat. **)

Schon bei der Gründung sollte deshalb die Betriebsgröße sorgsam geplant werden, die im Malerhandwerk nicht nur von der Zwecksetzung, dem Produktionsprogramm, der Art der Fertigung usw. abhängt, sondern im wesentlichen vom Standort, dem Können und der Mentalität des Meisters beeinflußt wird. Um eine Entwicklung, die nicht dem Zufall überlassen bleiben darf, vom Kleinbetrieb über den Mittelbetrieb zum Großbetrieb im Laufe von Jahrzehnten durchstehen zu können, sollten im voraus zielbewußte Überlegungen der Betriebsgrößenbestimmung zugrunde gelegt werden.

Vor allen Dingen ist der häufig anzutreffenden falschen Vorstellung zu begegnen, daß der Klein- und Mittelbetrieb dem Großbetrieb in bezug auf Kosten- und Preissituation unterlegen sei. Vielmehr trifft in den meisten Fällen zu, daß bei zunehmender Betriebsgröße Verwaltungs-, Lager-, Transportkosten etc. progressiv ansteigen. »Wenn man heute eine Kostenanalyse anstellt, wird man feststellen müssen, daß die Mehrzahl der Kosten nicht in der Produktion anfällt, sondern durch Verwaltung, Lagerung, Vertrieb usw. verursacht wird. Je kleiner jedoch ein Betrieb ist, desto geringer werden seine Kosten im Bereich der Verwaltung und des Vertriebes; sie sind im Bereich des Handwerks so gering, daß sie eventuell höhere Herstellungskosten nicht nur ermöglichen, sondern mitunter sogar überkompensieren.« ***)

Wenn in der Preisberechnungs-Ordnung für das Malergewerbe ****) aus dem Jahre 1925 die Ansicht vertreten wird, daß die verschiedenen Größentypen im allgemeinen der sozialen Schichtung der Bevölkerung am Orte entsprechen und daher dem Großbetrieb die Erledigung von Malerarbeiten für kapital-kräftige Großauftraggeber, Großunternehmungen aller Art und reiche Privatkunden, dem Mittelbetrieb die Arbeiten für den mehr oder weniger regel-

*) Wernet, W.: »Gewerbeförderung im Rahmen neuzeitlicher Handwerkspolitik«, Göttingen 1952, S. 14

**) Röble, K.: »Analyse der Konkurrenzfähigkeit«, a. a. O., S. 246

***) Röble, K.: »Die Zukunft der mittelständischen Wirtschaft«, Wiesbaden 1950

****) Vietheer, G., Frincke, H.: »Preisberechnungs-Ordnung für das Malergewerbe«, 1925, S. 5

mäßigen Bedarf im öffentlichen und privaten Haushalt und dem Kleinbetrieb die Arbeiten für den gelegentlichen Bedarf und die geringeren Ansprüche der Masse der Bevölkerung zufallen, so dürfte diese Kategorisierung nur insoweit als richtig zu bezeichnen sein, als damit keine Wertung in bezug auf die qualitative Arbeitsausführung verbunden ist.

Bei einer kritischen, auf die Wettbewerbsfähigkeit abgestellten Beurteilung der verschiedenen Betriebsgrößen im Malerhandwerk ergeben sich folgende Gesichtspunkte:

Der Halb- oder Zwergbetrieb ist als handwerkliche Notlösung zu betrachten, welcher unter bestimmten Voraussetzungen und Bedingungen eine durchaus wichtige Funktion zu erfüllen vermag. Besonders in ländlichen Gegenden mit dünner Besiedelung ist dieser Betriebstyp anzutreffen, der entweder in Verbindung mit Landwirtschaft oder einer anderen Betätigung betrieben wird. Soweit Zwerg- oder Halbbetriebe in dichter besiedelten Räumen oder gar in Städten existieren, stellen sie meist den Typ eines degenerierten Malerbetriebes dar und tragen häufig nicht unwesentlich zur Verschärfung des Wettbewerbs durch keineswegs gerechtfertigte Preisunterbietungen bei. Infolge des sehr geringen und beschränkten Einflusses kommt dieser Kategorie aber keine nennenswerte Bedeutung zu.

Bezeichnend für den Kleinbetrieb ist es, daß er relativ wenig Kapital erfordert, sich in Krisenzeiten gut bewährt, auf einen Kundenkreis blicken kann, der die Ausnutzung der Kapazität gewährleistet und in der Regel wirtschaftlich und rentabel arbeitet. Dieses ist dadurch zu erklären, daß der Meister persönlich mitarbeitet, Werkstoffreste laufend und sorgfältig verwertet werden, eine große Werkstatt und Lagerhaltung nicht erforderlich sind und die anfallenden Büroarbeiten vom Meister persönlich bzw. von den mithelfenden Familienangehörigen noch erledigt werden können. Eine Spezialisierung ist nicht erforderlich, da die auszuführenden Arbeiten vom Können des Meisters abhängen. Man kann diese Betriebsgröße als den Ur-Typ des Malerbetriebes bezeichnen.

Der Mittelbetrieb ist in bezug auf die Betriebsorganisation außerordentlich wendig und anpassungsfähig. Es können bereits mehrere Arbeitsstellen zugleich planmäßig besetzt werden, ohne daß Arbeitskräfte zusätzlich heranzuziehen sind. Der Betriebsinhaber kann sich in der Regel aber nicht mehr ganzzeitig persönlich der manuellen Arbeit widmen, da er nunmehr die Arbeitsstellen überwachen muß und nur dort einspringt, wo sein Können erforderlich ist. Diese Betriebe sind u. U. so elastisch, daß sie auch in der Wintersaison Vollbeschäftigung aufweisen und somit eine größtmögliche Rentabilität erreichen.

Im Großbetrieb neuzeitlicher Prägung tritt für den Betriebsinhaber das Moment der kaufmännischen Betriebsführung schon derart beherrschend in den Vordergrund, daß er sich nur noch in besonders gelagerten und schwierigen Fällen der rein manuellen Tätigkeit widmen kann. Standortmäßig sind Großbetriebe meist in Großstädten oder Industriegebieten zu finden, wo die entsprechenden Großaufträge mit nicht so ausgeprägt individueller Fertigungsweise wie beim normalen Privatauftrag anfallen. Die ständige

Betriebsbereitschaft erfordert den Unterhalt eines beträchtlichen Warenlagers, die Auslese und Bevorratung verschiedenster Hilfsmittel und Maschinen unter Inkaufnahme der damit verbundenen Kapitalbindungsdauer und den Einsatz von Spezialkräften auf Baustellen, im Lager und in der Verwaltung. Ein eigener Fuhrpark dient in der Regel dem Personen- und Materialtransport und gewährleistet die Unabhängigkeit bei anfallenden Transportleistungen. Der Vorteil des Großbetriebes liegt nicht so sehr in der Chance des Mehrverdienens (relativ betrachtet), als vielmehr in der Möglichkeit einer besseren Arbeitsbereitschaft bei unterschiedlichen Auftragsanforderungen. Denn »von 25 Mann können nötigenfalls rasch 5 für eine neue Aufgabe freigemacht werden, was dem Kleinmeister nicht möglich ist und ihn deshalb zuweilen vom Mitbewerb ausschließt. Auch die Vielseitigkeit fällt beim größeren Betrieb vorteilhaft ins Gewicht; hier können für die Sondergebiete des Berufs Spezialisten gehalten werden, mit denen man auch außergewöhnlichen Anforderungen gewachsen ist. Diese Vorteile des Großbetriebes dürfen uns aber nicht darüber hinwegtäuschen, daß sie erhöhten Geldbedarf voraussetzen und daß dieser tunlichst aus eigenen verfügbaren Mitteln bestritten werden soll.«*)

Die mit dem Großbetrieb im allgemeinen verbundene relative Starrheit der Organisation hat andererseits aber zur Folge, daß bei kleineren Aufträgen, die zur Kapazitätsausnutzung notwendigerweise übernommen werden müssen, die Wettbewerbsfähigkeit infolge des vergleichsweise höheren Fixkostenanteils häufig nicht gegeben ist.

Ganz gleich welcher Betriebsgröße ein Malermeister nun vorsteht, er muß laufend seinen Betrieb daraufhin überwachen, ob auch alle Produktionsfaktoren so angesetzt und ausgenutzt sind, daß die höchstmögliche Wirtschaftlichkeit und Rentabilität erzielt werden kann. Bei der Betriebsgrößenbestimmung bietet zweifellos die Anlehnung an den sog. repräsentativen Betriebstyp einen wichtigen Anhaltspunkt, weil davon ausgegangen werden kann, daß hier Aufwand und Leistung in einem möglichst günstigen Verhältnis zueinander stehen. Die Idealkonstruktion ergibt den optimalen Betrieb, der auf Grund der Aufwand- und Ertragssituation am wirtschaftlichsten und leistungsfähigsten ist.***) Auf Grund eingehender Betriebsuntersuchungen ist ermittelt worden, daß im Malerhandwerk bei Betrieben mit einer Beschäftigtenzahl von 10 — 15 das Verhältnis von Kosten und Leistung am günstigsten sich darstellt.***) Allerdings wird bei dieser Feststellung einschränkend bemerkt, daß verschiedene Einflußfaktoren wie Standort und Zeitverhältnisse unberücksichtigt geblieben sind.

Um die höchste Wirtschaftlichkeit und Rentabilität innerhalb einer Betriebsgröße zu erzielen, muß die Kapazität dieser Größe in jeder Weise entsprechen und harmonisch auf sie abgestellt sein; denn man darf nicht in den Fehler verfallen, »den Klein- und Mittelbetrieb als einen mit der Papier-

*) Eyridh, K.: »Neuzeitliche Betriebslehre, Organisation und Buchführung für das Malergewerbe«, Leipzig 1927, S. 116

**) vgl. Rößle, K.: »Industriebetriebslehre«, München 1954, S. 4

***) vgl. Hoepfel, H.: »Betriebsvergleich und Betriebsberatung im deutschen Malerhandwerk«, München 1954, S. 42

schere verkleinerten Großbetrieb zu sehen. Jeder Betrieb hat eine ihm innewohnende Struktur, die nicht mit verkleinertem oder vergrößertem Maßstab auf andere Betriebe übertragen werden darf.«*)

Um das Risiko einer sprunghaften und unangemessenen Betriebsausdehnung einzudämmen, ist es notwendig, daß der junge Malermeister seinen Betrieb richtig organisiert, der Entwicklung anpaßt und von innen heraus so festigt, daß er eine Ausdehnung nicht nur ermöglicht, sondern geradezu verlangt. Dazu gehört aber auch gleichzeitig, daß der Betrieb sich im Wettbewerb behauptet hat und altersmäßig eine Reife aufweist, die ihm den erforderlichen Kundenstamm sichert und ihn somit auch krisenfest macht. Zu den wichtigsten unternehmerischen Aufgaben eines Betriebsinhabers gehört es, sowohl bei der Gründung als auch im Leben einer Betriebswirtschaft jeweils eine optimale Kombination der einzelnen Produktionsfaktoren anzustreben, um durch die Ausschaltung bzw. Abschwächung wettbewerbsmindernder Einflüsse dem Betrieb eine möglichst günstige Marktsituation zu verleihen.

2. DER EINFLUSS DER WETTBEWERBSFAKTOREN INNERHALB DER BETRIEBLICHEN FUNKTIONEN

Im Gegensatz zu den wettbewerbsbestimmenden Faktoren bei Gründung und Errichtung, die gewisse Allgemeingültigkeit besitzen und nur einige spezifische Besonderheiten für das Malerhandwerk aufweisen, kommt den im Leben einer Betriebswirtschaft wirksamen Einflußkomponenten eine wesentlich stärkere berufsbezogene und auch betriebsindividuelle Bedeutung zu. Wollte man hier eine Rangordnung vornehmen, so müßten wohl die im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung auftretenden Wettbewerbsfaktoren mit ihrer fördernden, hemmenden oder auch zerstörenden Wirkung vor den sonstigen Bestimmungsgründen der Wettbewerbsfähigkeit rangieren. Sicher wird dabei nicht verkannt, daß alle Anstrengungen im Leben der Betriebswirtschaft nichts nützen können, wenn bereits im Gründungs- und Errichtungsstadium schwerwiegende und grundlegende Fehler gemacht wurden. In den Fällen aber, wo durch Nachlässigkeit und häufig mentalitätsbedingte Entscheidungen zunächst eine teilweise ungünstige Wettbewerbsausgangsbasis sich ergibt, kann durch besondere Aktivität und hervorragende unternehmerische Leistung dem Mangel normalerweise abgeholfen werden. Wird dagegen — obwohl bei der Gründung und Errichtung alle entscheidenden Gesichtspunkte Beachtung gefunden haben und somit die besten Voraussetzungen für eine günstige Wettbewerbsfähigkeit gegeben wären — in der praktischen Betriebsführung auf Grund mangelhafter Organisation, schlechter Betriebsatmosphäre, minderwertiger Werkstoffe etc. eine qualitativ schlechte Leistung erbracht, so ist die Verdrängung und Ausschaltung vom Markte eine unausbleibliche Folgeerscheinung. Das harmonische Zusammenwirken aller Faktoren in den betrieblichen Funktionen ist entscheidende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit, zumal die Gesamtwirtschaftlichkeit eines Betriebes sich aus positiven und

*) Röble, K.: »Rationelles Handwerk«, Heft 4, v. 10. April 1956, S. 74/75

negativen Einflüssen verschiedener Teilwirtschaftlichkeiten zusammensetzt.)* Es ist daher wesentlich, daß der Betriebsinhaber in allen betrieblichen Aufgabengebieten eine Optimallösung anstrebt und nicht in den Fehler verfällt, eine Funktion zu Lasten einer anderen zu vernachlässigen. »Eine zu stark einseitig ausgerichtete Förderung muß zwangsläufig zu Störungen im gesamten Betriebsablauf führen, denn was nutzt es, wenn auf der einen Seite alle Voraussetzungen einer rationellen Herstellung (Leistung) gegeben sind, auf der anderen Seite die Erzeugnisse aber nicht am Markt abgesetzt werden können.« **)

Die umfassende unternehmerische Aufgabenstellung beinhaltet eine Fülle von Problemen. Sie immer richtig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten, erfordert ein hohes Maß an Einsicht in wirtschaftliche Zusammenhänge, fachlichem Können und kaufmännischem Denken. Gerade diese Doppelstellung ist es, die bei der vorwiegend klein- und mittelbetrieblichen Struktur des Malerhandwerks dem einzelnen Betriebsinhaber die Marktbehauptung und das Durchstehen im harten Wettbewerbskampf so schwierig machen. Ganz gleich, welche Fragen im gesamten Betriebsgeschehen auch immer auftreten mögen, er muß sowohl im Einkauf, in der Bevorratung von Materialien, in der Auftragsbeschaffung, in der Leistungserstellung, Auftragsabrechnung, in finanziellen und buchhalterischen Dingen als auch in Fragen der Menschenführung, Kundenbehandlung usw. seinen Mann stehen, wenn er nicht auf Grund der betrieblichen Größenordnung gewisse Aufgabengebiete Spezialkräften übertragen kann.

a) Sicherung der Betriebsbereitschaft als wesentliche Voraussetzung der Wettbewerbsfähigkeit

In dem Augenblick, in dem sich eine Betriebswirtschaft in das Marktgeschehen einschaltet, müssen alle Voraussetzungen für eine reibungslose und ordnungsgemäße Leistungserstellung erfüllt sein. Der Betriebsinhaber kann — von Ausnahmefällen und speziellen Großaufträgen abgesehen — nicht erst mit der Bereitstellung der persönlichen und sachlichen Kräfte und Mittel warten, bis ein Auftrag erteilt wird, sondern er muß die Betriebsbereitschaft schon vorher erreicht haben. Diese der Beschaffungsfunktion zufallende Aufgabe hat die so lebenswichtige Verbindung zu den verschiedenen Beschaffungsmärkten herzustellen und dafür zu sorgen, daß zeit-, ort- und mengengerecht alle erforderlichen Beschaffungsobjekte zur Verfügung stehen.

aa) Grundsätze der Materialbeschaffung und -lagerung

Durch den Einfluß der Technik, durch zunehmende Marktverflechtungen, durch Änderung der Konsumentengewohnheiten etc. treten speziell auf dem Gebiet der Roh- und Hilfsstoffe laufend Verschiebungen ein, die zu einer ständigen Neu- und Umorientierung in den Einkaufsdispositionen führen.

*) vgl. Rößle, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 236

**) Kadow, Fr.: »Die Deutsche Handwerksmesse — Ein neuer Weg zur Intensivierung der Absatzwirtschaft«, Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 14, München 1954, S. 11

Das gilt sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht. Und weil sich gerade daraus besondere Schwierigkeiten ergeben, sollen aus der Vielzahl der Beschaffungsobjekte zunächst die den Materialmarkt betreffenden Verhältnisse untersucht und dargestellt werden. Daß in gleichem Maße bei der Kapital- und vor allen Dingen Arbeitskräftebeschaffung im Zeitalter der Vollbeschäftigung schwerwiegende Probleme und häufig betriebsstörende Elemente auftreten, bedarf wohl keiner besonderen Hervorhebung.

Die richtige und planmäßige Beschaffungspolitik hat zur Voraussetzung, daß man sich über die auf den verschiedenen Teilmärkten herrschenden Bedingungen und Tendenzen orientiert. Diese Markterkundungsarbeit, die von der einfachen, stillen Beobachtung bis zur systematischen Sammlung und Auswertung aller wichtigen Daten reicht, schafft erst die Grundlage für die Auswahl der besten Qualitäten in Verbindung mit der erforderlichen Farbergiebigkeit und Preisgünstigkeit. Der Malermeister muß sich stets die drei Fragen vorlegen und in vergleichender Betrachtung die bestmögliche Lösung herausfinden:

- a) Was soll beschafft werden? Nach Art, Qualität und Menge
- b) Wann soll beschafft werden? Zeitpunkt
- c) Wie und wo soll beschafft werden? Weg und Quelle *)

Die Beschaffungspolitik setzt also in jedem Falle eine gewisse Eigeninitiative des Betriebsinhabers voraus, damit er auf diese drei Fragen stets eine richtige und betriebsangemessene Antwort geben kann. Wer sich nur darauf verläßt, daß die Zulieferanten bzw. Vertreter der Firmen ihm diese häufig als Last empfundene Markterkundungsarbeit abnehmen und ihn auf Grund einer jahrelang bestehenden Geschäftsverbindung bestens bedienen werden, beraubt sich selbst der Möglichkeit des kritischen Vergleichenkönnens. Nur der wird sich im Wettbewerb behaupten können, der die günstigsten Beschaffungsmöglichkeiten selbst auswählt und zu seinen Beschaffungsquellen macht. Zu oft wird der Malermeister durch die Vertreter der Industrie aufgesucht — im Zeichen der Hochkonjunktur fast überlaufen — und auf diese Art und Weise nachgiebig und bequem im Einkauf seiner Werk- und Hilfsstoffe. Speziell auf dem Gebiet der Farbpigmente »existieren viele Farbstoffe unter gleichem Namen und jede Fabrik hat für den von ihr erzeugten Farbstoff einen eigenen Namen«, **) so daß u. U. bei falscher Auffassung über die Typenbezeichnung die Qualität der Arbeit leidet und Kosten entstehen, weil die einzelnen Farben sich untereinander nicht vertragen bzw. die Arbeiten wiederholt werden müssen.

Wie und wo auch immer der Malermeister einkauft, er darf sich nicht nur die Qualitäten und Preise weniger oder gar nur eines Lieferanten ansehen, sondern er sollte eine Preistabelle anlegen, die ihm zeigt, wo und welche Werkstoffe er am preisgünstigsten einkaufen kann, d. h. er muß aktive Markterkundung betreiben, um die Kontrolle über den Einkauf zu behalten und sich als Träger der Markterkundung erweisen, denn »jede Erkundung

*) vgl. Henzel, F.: »Beschaffung, Absatz, Marktbeobachtung«, in: »Die Handelshochschule«, Wiesbaden 1951, S. 13

**) Becker, Friedrich: »Malmaterialkunde für Anstreicher und Maler«, 1928, S. 3

des Marktes seitens außerbetrieblicher Stellen für den Handwerksbetrieb hat nur dann einen wirklichen Zweck, wenn der Handwerksmeister die Arbeitsergebnisse jener Stellen auch tatsächlich heranzieht und sie richtig auszuwerten weiß. Dazu muß aber unbedingt noch eine so umfangreiche Ergänzung durch vom Betrieb selbst zu schaffendes Material treten, daß besser von einer Ergänzung des selbst erarbeiteten Materials (Primärmaterial) durch Material der anderen Stellen (Sekundärmaterial) gesprochen werden kann*.)

An sich könnte die gesamte Markterkundungsarbeit auf dem Gebiet des Werkstoffeinkaufs den Malereinkaufsgenossenschaften übertragen werden, zumal im Malerhandwerk die genossenschaftliche Betätigung insofern relativ günstig gelagert ist, als »durch die Gleichförmigkeit des verarbeiteten Stoffes ein quantitativ hoher Rohstoffbedarf« **) gegeben ist. Allerdings müßte dann auch dem Erfordernis Rechnung getragen sein, daß die Genossenschaften von sich aus eine Markterkundung betreiben, die qualitativ besten und preisgünstigsten Werkstoffe anbieten, dadurch nicht nur eine Kosteneinsparung durch Warenrückvergütung ermöglichen, sondern selbst nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten arbeiten und somit die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stärken, wozu die Befreiung des Meisters von der Markterkundung und einer großen Lagerhaltung hinzuzurechnen ist. »Daher ist die Wirtschaftlichkeit einer Genossenschaft im doppelten Sinne zu verstehen (Doppelwirtschaftlichkeit), nämlich einmal, indem sie durch ihre Leistungen die Wirtschaftlichkeit der Mitglieder fördert, zum anderen aber auch gleichzeitig selbst den Regeln der Wirtschaftlichkeit in vollem Umfange folgt.« ***) Bei der Ausgliederung der Markterkundungsarbeit ergibt sich immer die Gefahr, daß der Meister selbst den Überblick über die Marktsituation verliert und u. U. bei plötzlichen Anlässen große Verluste einstecken muß. In seinen Beschaffungsdispositionen muß er elastisch bleiben und auf wechselnde Gegebenheiten schnell und sicher reagieren können. Er muß frei und unbeeinflusst seine Entscheidungen treffen und auch nicht davor zurückschrecken, eine bestehende Geschäftsverbindung zu lösen, wenn Preise und Konditionen den in der Branche herrschenden Durchschnittsverhältnissen nicht mehr entsprechen. Die Lieferantentreue — so vorteilhaft sie in Zeiten der Materialknappheit auch sein mag — hat ihre Berechtigung verloren, wenn sie auf Grund traditioneller Bindungen und manches Mal auch aus Bequemlichkeit mit überhöhten Einstandspreisen erkauft werden muß.

Ausgehend von der vorhin genannten Fragestellung, die im Rahmen der betrieblichen Einkaufspolitik stets zu beachten ist, können auf Grund von Leistungsbeschrieben oder aus dem bereits vorliegenden Unterlagenmaterial im allgemeinen ohne besondere Schwierigkeiten Gesamtverbrauch und Zusammensetzung des Materials sowie auch der Zeitpunkt der Materialbereitstellung ermittelt werden. Letzteres ergibt sich eindeutig aus der Terminfestlegung für den Auftragsbeginn, falls nicht bestimmte, ohnehin auf Lager gehaltene Werk- und Hilfsstoffe bei der Auftragsausführung Verwendung finden sollen. Für das »Wie« und »Wo« gilt es nun, die günstig-

*) Laub, K.: »Die Markterkundung im Handwerk«, Stuttgart 1953, S. 77

**) Röbke, K.: Sonderdruck aus »Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik«, Berlin 1952, S. 457

***) Röbke, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 93

sten Beschaffungswege und -quellen zu ermitteln. Dabei werden zweifellos die Auftragsgröße und somit benötigte Materialmenge sowie die Entfernung zur Arbeitsstelle eine nicht unerhebliche Bedeutung spielen. Je größer der Auftrag ist, desto eher besteht die Möglichkeit, neben der Inanspruchnahme von durchschnittlich 2 — 3% Skonti bei Barzahlung einen Mengenrabatt zu erzielen, der bei vorbedachter Planung beim Werkstoffeinkauf im Laufe eines Jahres 7 — 8% des Einkaufspreises ausmachen kann. In der Regel ist dieser sich ergebende Betrag vom Gesamtverbrauch der Werkstoffe fast so hoch wie der Werkstoffbestand eines Malerbetriebes, der normalerweise auf Lager gehalten wird. Außer dieser Kosteneinsparung ist es häufig möglich, die Werkstoffe direkt vom Lieferanten auf die Baustelle transportieren zu lassen, was eine weitere Kostensenkung bedeutet, da unproduktive Löhne für Be- und Entladen sowie Transporte durch den betriebseigenen Fuhrpark entfallen.

Bei gut durchdachter Zeit- und Mengenplanung kann im übrigen das eigene Lager klein gehalten werden, so daß bei geringerer Kapitalbindungsdauer und raschem Kapitalumschlag die Rentabilität eine wesentliche Verbesserung erfährt.

Bei kleineren Aufträgen dürfte es dagegen ratsam sein, die erforderlichen Materialien dem Lager zu entnehmen, weil die im Großeinkauf liegenden Vergünstigungen bei Bedarfsdeckung im Detailhandel nicht zum Tragen kommen und die erforderlichen Geräte sowieso zum Arbeitsplatz transportiert werden und somit gleichzeitig die volle Ausnutzung des Fuhrparks gewährleistet bleibt. Bei der Bemessung der Lagermenge und Zusammensetzung sollte ohnehin nicht übersehen werden, daß das Lager sich nicht nur aus Resten der von den Arbeitsplätzen zurückgelieferten Werkstoffe zusammensetzt, sondern ebenfalls unter den günstigsten Einkaufsbedingungen nach Art und Menge der am häufigsten anfallenden Werkstoffe unterhalten wird. Für diese im Rahmen der Lagerhaltung zu tätigen Deckungskäufe sollte als Beschaffungszeitpunkt tunlichst der Jahresbeginn gewählt werden, weil in dieser beschäftigungsarmen Zeit erfahrungsgemäß weniger Aufträge bei den Vor- und Zulieferanten placiert werden und demgemäß bei den Lieferanten eher die Neigung zu erwarten ist, günstige Preise und Konditionen einzuräumen. Der Kauf zum Jahresende zieht u. U. eine Illiquidität nach sich, da die flüssigen Mittel zur Begleichung ausstehender Verbindlichkeiten aus Warenlieferungen und Leistungen benötigt werden. Außerdem verleitet ein hoher Warenbestand leicht zu bilanzieller Unehrlichkeit, die nicht nur das Betriebsergebnis verfälscht, sondern steuerlich auch noch von nachteiliger Wirkung sein kann.

Von dem wichtigen Grundsatz, die Lagerhaltung infolge der arteigenen Risiken und kostenverursachenden Faktoren auf das jeweils betriebsbedingte Ausmaß zu beschränken, sollte nur abgewichen werden, wenn besondere Anlässe eine Überhöhung oder auch Unterschreitung der Mindestlagerbestände rechtfertigen. Dieser Fall wäre dann gegeben, wenn auf dem Sektor der Oele und metallabhängigen Roh- und Hilfsstoffe, die stark von den Schwankungen des Weltmarktpreisniveaus abhängen, Mangelercheinungen bzw. Preissteigerungstendenzen zu erwarten sind. In Zeiten eines unstabilen

Preisgefüges kann es durchaus ratsam sein, ein sog. »Spekulationslager«*) zu unterhalten. Das Abweichen vom Grundprinzip dieser an sich nicht handwerksgerechten Lagerhaltung hat aber zur Voraussetzung, daß die Tagesnachrichten, Börsenberichte und Wirtschaftsnotizen der dafür in Frage kommenden Handelszeitungen eingehend überprüft werden. Leider ist eine Vielzahl der Maler auf diesem Gebiet nicht nur spekulations- und damit risikounfreudig, sondern auch unerfahren.

Wenn auch die geringere Lagerhaltung ihre eigenen Vorteile in der geringen Kapitalbindung, niedrigen Lagermiete, großen Überschaubarkeit und vollkommenen Restverwertung gewährt, so ist sie doch nicht so krisenfest wie die große Lagerhaltung, die nicht nur saisonbedingt ist, sondern in Verbindung mit einem eisernen Bestand die Bildung stiller Reserven gestattet. Gerade bei größerer Vorratswirtschaft lassen sich erhöhte Kosten oft durch gelungene Warentermingeschäfte überkompensieren.

ab) Praktische Beispiele und deren Anwendung

Nach diesen teils theoretischen Erörterungen der bei der Beschaffung und Lagerung zu beachtenden Grundsätze soll in den folgenden Ausführungen an Hand praktischer Beispiele gezeigt werden, welche Vorteile sich aus einer planmäßigen Auswertung von Erfahrungen und Erkenntnissen einstellen können. Als entscheidendes Kriterium der Beschaffungs- und Lagerfunktion in bezug auf die Erreichung und Sicherung der Betriebsbereitschaft muß stets der allgemeingültige Grundsatz angesehen werden: Jede Mark, die durch geschickten Einkauf und sorgfältige Lagerhaltung verdient wird, braucht nicht durch die eigentliche handwerkliche Leistung erarbeitet zu werden!

Bei der Vielzahl der Beschaffungsobjekte im Werkstoffbereich ist es dem Betriebsinhaber im allgemeinen nicht möglich, sich schnell und zuverlässig ein Bild über Preise, Qualität und Lieferantenquellen machen zu können. Es ist daher von Vorteil, wenn er im Verlaufe der Zeit alle interessierenden Daten systematisch sammelt und in einer sog. Lieferanten-Preiskartei festhält. Voraussetzung für eine derartige Gedankstütze ist natürlich, daß die darin enthaltenen Aufzeichnungen stets auf den neuesten Stand gebracht werden, damit dem Inhaber für die notwendige Lieferantenauslese auch wirklich ein brauchbares Instrument der Einkaufsdisposition zur Verfügung steht.

Da für die Beurteilung der richtigen Werkstoffauswahl nicht nur der Preis allein entscheidend ist, sondern stets in Zusammenhang mit der jeweiligen Qualität und Ergiebigkeit gesehen werden muß, sollte der Malermeister auf Grund eigener Erfahrungen eine Wertskala entwickeln und bei der jeweiligen Position einsetzen. Die hier gewählte Wertigkeitseinstufung soll lediglich die Möglichkeit einer genaueren Kenntlichmachung beispielhaft aufzeigen. Bei der Ergiebigkeit könnte natürlich auch die jeweilige m²-Anzahl angegeben werden, die mit 1 kg Werkstoff bearbeitet werden kann.

*) vgl. Uhlemeyer, R.: »Die Förderwettbewerbe für Malergesellen«, 1954, S. 50

In der einfachsten Form kann eine solche Lieferanten - Preiskartei folgendermaßen aussehen:

Lieferanten:

Werkstoffpreise (en gros) per kg/DM

	Krei- de	Qu/E (+)	Trok- ken- leim	Qu/E (+)	Naß- leim	Qu/E (+)	Ter- pen- tin	Qu/E (+)	Fir- nis	Qu/E (+)	Email- lack	Qu/E (+)
Meier												
1. 10. 56	0,10		8,50		0,65		0,90		1,40		2,80	
1. 2. 57	0,08		8,60		0,70		0,88		1,55		2,70	
Krause												
5. 10. 56	0,08		9,60		0,68		0,92		1,60		4,00	
3. 2. 57	0,10		9,30		—		—		—		3,90	
Schulz												
7. 10. 56	0,11		8,00		0,70		0,90		1,45		3,80	
4. 2. 57	—		9,00		—		0,90		1,55		3,75	

+) Wertigkeit für Qualität und Ergiebigkeit pro kg/m²;

z. B. Qualität: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = schlecht

Ergiebigkeit: 1 = sehr gut, 2 = gut, 3 = befriedigend, 4 = schlecht

Welchen Einfluß gerade die Ergiebigkeit eines Werkstoffes auf Zeitaufwand und somit Kostenhöhe auszuüben vermag, wird an folgendem Beispiel deutlich:

Bei planvollem Einkauf zeigt es sich, daß z. B. teure Lacke, weil sie eine bessere Qualität aufweisen, durch Zeiteinsparungen wirtschaftlicher in der Verarbeitungsweise und damit rentabler sind, da sie außerdem eine größere Ergiebigkeit besitzen. Außerdem dienen Anstriche mit besseren Lacken der Kundenwerbung, weil sie im Aussehen gefälliger erscheinen und eine größere Lebensdauer besitzen.

Die »Bauten-Emaile«, durch ihre schnelle Trockenzeit bekannt, ist auf die kurzfristige Fertigstellung der Neubauten abgestimmt und kommt mit einem Preis von rd. DM 2,80 in den Handel. Ein qualitativ besserer Emaillelack dagegen kostet durchschnittlich DM 3,80 und darüber.

Vergleich der Werkstoffnutzung oder Ergiebigkeit

(unter Zugrundelegung einer Anstrichfläche von 2000 m² und reinem Einkaufspreis)

	Bauten-Emaile	Emaillelack
Mit 1 kg können gestrichen werden:	7 m ²	9 m ²
Werkstoffmenge bei einer Anstrichfläche von 2000 m ²	2000 : 7 = rd. 286 kg	2000 : 9 = rd. 222 kg
Reine Werkstoffkosten:	286 kg x 2,80 <u>800,80 DM</u>	222 kg x 3,80 <u>843,60 DM</u>

Der Ergiebigkeitsgesichtspunkt genügt aber allein noch nicht, um den jeweils wirtschaftlichsten Werkstoff ausfindig zu machen. Es muß außerdem auch der Zeitaufwand pro m² Anstrichfläche berücksichtigt werden. Wegen der schlechteren Konsistenz des Werkstoffes »Bauten-Emaille« werden ca. 3 Minuten mehr an Arbeitszeit pro m² benötigt; das sind bei 2000 m² Anstrichfläche 6000 Minuten oder 100 Stunden. Unter Zugrundelegung einer Lohnleistungsstunde von DM 4,79 würden also bei Verwendung von »Bauten-Emaille« 100 x 4,79 DM = DM 479,— *) Lohnkosten (Arbeitskosten) mehr anfallen.

Das Beispiel zeigt, daß bei Verwendung einer zwar teuren aber qualitativ und ergiebig besseren Emaille eine Einsparung von

$$800,80 + 479,00 \text{ ./. } 843,60 = \underline{\text{DM } 436,20}$$

möglich ist, was einer Kosteneinsparung von rd. 34% gleichkommt. Der daraus resultierende Wettbewerbsvorteil liegt offensichtlich auf der Hand und beweist, was durch geschickte und vorbedachte Einkaufsdisposition erreichbar ist.

Das folgende Beispiel soll die im Malerbetrieb wichtige Einkaufsregel, wonach der teure Werkstoff im Endresultat doch der billigste ist, weiter untermauern, wobei auf die Auswahl der Kreidesorten Bezug genommen wird.

Stellt man eine billige Kreidesorte zu einem Einkaufspreis von DM 8,00 für 100 kg einer »teuren« von DM 10,00 vergleichsweise gegenüber, so ergeben sich folgende Unterschiede:

- a) Schon beim Anrühren der Leimfarbe wird von der billigeren Kreidesorte eine größere Menge benötigt, da sie nicht so »quellend« oder »schleimend« ist wie die teure Sorte und außerdem Rückstände absetzt, die nicht verwertbar sind. Zeitverluste und erhöhte Transportleistungen infolge größerer Mengeneinheiten sind bei der billigeren Kreidesorte die Folge.
- b) Die billigere Sorte weist eine schlechtere Deckkraft auf und macht bei der Verarbeitung einen größeren Zeitaufwand erforderlich, da sie sorgfältiger auf den Untergrund aufgetragen, d. h. verschliffen werden muß.

*) Bei diesem und den nachfolgenden Beispielen, bei denen eine Zeituntersuchung vorgenommen wird, sind folgende Durchschnittskostenelemente kalkulatorisch zu Grunde gelegt:

1 Lohnstunde	DM 2,20
+ 90% Gemeinkosten	DM 1,98
	DM 4,18
+ 10% Wagnis und Gewinn	DM 0,42
	DM 4,60
+ 4,17% Umsatzsteuer	DM 0,19
	<u>DM 4,79</u>

Demnach beträgt eine Lohnleistungsstunde = DM 4,79 und der entsprechende Minutenfaktor $4,79 : 60 = \text{DM } 0,0798$ oder rd. DM 0,08

Wirtschaftlicher Vergleich bei Verwendung von

	billiger Kreidesorte DM 8,00 pro 100 kg	teurer Kreidesorte DM 10 pro 100 kg
a) Materialaufwand:		
Beim Anrühren von 1000 g Leimfarbe werden benötigt:	650 g	550 g
Bei einer Leimfarbenanstrichfläche von 10 000 m ² (pro m ² = 350 g) ergibt sich folgender Werkstoffverbrauch	$3500 \times 0,65 = \underline{2275 \text{ kg}}$	$3500 \times 0,55 = \underline{1925 \text{ kg}}$
Materialpreis pro 10 000 m ² Anstrichfläche	$2275 \times 0,8 = \text{DM } 182,-$	$1925 \times 0,10 = \text{DM } 192,50$
Verlust durch Absetzen bzw. 10% Mehrverbrauch	DM 18,20	entfällt
b) Zeit (mehr) a u f w a n d		
bzw. Materialersparnis, bedingt durch schlechtere oder bessere Deckkraft	infolge schlechter Deckkraft pro m ² $\frac{1}{4}$ Min. Zeitmehraufwand, bei 10 000 m ² = 2500 Min. $\times 0,08$ (Min. Faktor) = + 200,— zuzügl. 1 Std. Arbeitszeit für erhöhte Transportleistungen und längeres Anrühren der größeren Farbmenge = + 4,79	infolge guter Deckkraft werden pro m ² 50 g weniger Leimfarbe benötigt, bei 10 000 m ² = $10\,000 \times 50 = 500\,000 \text{ g}$ oder 500 kg da 500 kg Leimfarbe 275 kg Kreide enthalten, ergibt sich eine Materialersparnis von $275 \times 0,10 = ./. 27,50$
	<u>DM 404,99</u>	<u>DM 165,00</u>

Auch diese Gegenüberstellung läßt klar erkennen, daß dem teureren Werkstoff der Vorzug gegeben werden sollte, zumal die Kosteneinsparung mit rd. 60% ganz erheblich ist.

Daß bei der wirtschaftlichen Untersuchung über die Ergiebigkeit auch der Zweckmäßigkeit des Einsatzes verschiedener Werkstoffe Rechnung getragen werden muß, will folgendes Beispiel beweisen:

Damit ein Leimfarbenanstrich wischbeständig und festhaftend wird, benötigt man als Bindemittel Leim. Je nach Untergrund und Jahreszeit hat der Maler neben einer Vielzahl anderer Bindemittel zwischen einem »Naßleim« oder Pflanzenleim, der pro kg DM 0,70 und einem »Trockenleim«, der als Zelluloseleim DM 9,— pro kg im Handel kostet, die Wahl. Während beim Anstrich mit Naßleim die Gefahr des Abplatzens ziemlich groß ist, sind Anstriche mit Trockenleim in der Verarbeitung wesentlich sicherer und damit risiko-

ärmer. Dafür läßt aber der Trockenleim nach gewisser Zeit in der Wischbeständigkeit nach und muß durch teure Werkstoffe »veredelt« werden. Bei handwerksgerechter Verarbeitung lassen sich die Vor- und Nachteile dieser Werkstoffe aufheben, jedoch muß wegen des Nachlassens der Wischfestigkeit dem Naßleim der Vorzug gegeben werden.

Bei der folgenden Gegenüberstellung wird wieder von einer Gesamtanstrichfläche von 10 000 m² ausgegangen, die vorgeleimt und im zweiten Arbeitsgang mit Leimfarbe gestrichen werden soll.

Naßleim:

1 000 g Leimlösung enthalten 70 g Naßleim

1 000 g Leimfarbe enthalten 130 g Naßleim

Zum Vorleimen für 1 m² benötigt man 150 g Leimlösung, für 10 000 m² 1500 kg, die 105,00 kg Naßleim enthalten.

Zum Anstrich für 1 m² benötigt man 350 g Leimfarbe, für 10 000 m² 3500 kg Leimfarbe, die 455 kg Naßleim enthalten.

Gesamtverbrauch:

105,00 + 455,00 = 560 kg
à DM 0,70 = DM 392,—

Trockenleim:

1 000 g Leimlösung enthalten 15 g Trockenleim

1 000 g Leimfarbe enthalten 20 g Trockenleim

Zum Vorleimen für 1 m² benötigt man 150 g Leimlösung, für 10 000 m² 1500 kg, die 22,5 kg Trockenleim enthalten.

Zum Anstrich für 1 m² benötigt man 350 g Leimfarbe, für 10 000 m² 3500 kg Leimfarbe, die 70 kg Trockenleim enthalten.

Gesamtverbrauch:

22,5 + 70,00 = 92,5 kg
à DM 9,00 = DM 832,50

Demnach ist bei der Wahl des Naßleims eine Einsparung gegenüber dem Trockenleim von DM 440,50 oder rd. 53% möglich, die die Wettbewerbsfähigkeit steigert, ohne daß eine Qualitätsminderung eintritt.

In den grundsätzlichen Ausführungen zur Beschaffungsfunktion ist schon darauf hingewiesen worden, daß ein Malermeister im Interesse der ständigen Betriebsbereitschaft auch Werkstatt- und vor allen Dingen Lagerräume unterhalten muß. Neben einer gewissenhaften »Kennzeichnung und zweckmäßigen Lagerung von Material und Werkzeug« *) kommt in diesem Zusammenhang der Geräumigkeit und richtigen Ausstattung besondere Bedeutung zu. Denn für die Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit ist es keineswegs unwesentlich, ob ein Malermeister auf Grund der gegebenen betrieblichen Raumverhältnisse in die Lage versetzt ist, das Mischen und Ansetzen von Farben selbst vorzunehmen (in diesem Fall wird er die erforderlichen Werkstoffe in jeweils größeren Posten bevorraten), oder ob er ausschließlich oder doch vorwiegend streichfertige Materialien bezieht.

*) Uhlemeyer, R.: »Die Handwerksberufe des Malers und Lackierers«, a. a. O., S. 51

Zunächst bleibt festzustellen, daß Lieferfirmen oder auch die Zwischenstufen des Großhandels bei Lieferung »fertiger« Farben mit einem angemessenen — teils sogar bis zu 33 $\frac{1}{3}$ % — Gewinnaufschlag rechnen. Der Maler sollte aus dieser Situation Nutzen ziehen, zumal das Anrühren von Farben mit zu dem wichtigsten Können des Fachmannes gehört. Wenn häufig gesagt wird, daß die fertigen Farben »billiger« seien, so dürfte diese Ansicht schon allein auf Grund des vorhin genannten Gewinnerzielungsmotivs nicht richtig sein.

Sämtliche Anrührmaschinen oder Walzstühle von der teuersten bis zur billigsten Maschine, für größte und kleinste Mengen, sind in der Handhabung geradezu primitiv und in jeder Werkstatt, mag sie noch so klein sein, bequem aufzubauen. Wenn dennoch viele Malerbetriebe nicht über eine Anrührvorrichtung verfügen, so kann gefolgert werden, daß die Betriebsinhaber entweder zu bequem sind oder ihrem handwerklichen Können zu wenig zutrauen bzw. nicht das notwendige Kapital für eine Neuanschaffung zur Verfügung haben. Aber gerade letzterer Gesichtspunkt sollte Anlaß zur Neuanschaffung sein, um in der Folgezeit erhebliche Einsparungen zu erzielen. Außerdem bleibt zu berücksichtigen, daß jede Farbe anders zusammengesetzt sein muß, und zwar nicht nur mit Rücksicht auf den unterschiedlichen Untergrund und den späteren Aufbau des Anstrichs, sondern auch wegen der verschiedenen Temperaturen und sonstigen Witterungseinflüsse. Diesen wechselnden Anwendungserfordernissen kann lediglich der Maler selbst mit seiner Erfahrung gerecht werden und nie ein Lieferant, der lediglich sein preisgünstigstes Mischverhältnis kennt. Der Maler sollte die seit Jahrzehnten bestehenden Original-Qualitätsprodukte für seine Farbzusammensetzung zurechtmischen und dadurch seine »Erfahrungen«, und nicht zuletzt darin bestehen diese, weiter vertiefen. Eine vom Lieferanten bezogene Farbe ist in ihrer eigentlichen Zusammensetzung nicht nur unbekannt, sondern darüber hinaus für handwerkliche Erfahrungen unbrauchbar. Bis auf verlangte Lackierungen und Spezialanstriche, vornehmlich Eisenanstriche, sollte der Maler die notwendigen Einzelprodukte vom Lieferanten beziehen und die Mischung selbst vornehmen, da im Falle eines schadhaften Anstriches der Lieferant ohnehin nicht die Garantie für Farbzusammensetzung übernimmt. Gerade auch dieser Gedanke ist durchaus der Beachtung wert.

Die nachfolgende Untersuchung zeigt, daß bezogene Fertigfarbe in jedem Fall teurer ist als selbst angerührte. Wenn von einer 1000 kg Menge ausgegangen wird, so deshalb, weil dadurch der Unterschied deutlicher hervortritt und diese Menge von einem Mittelbetrieb im Laufe einer Periode mindestens verarbeitet wird.

1000 kg für einen Deckanstrich in Oelfarbe setzen sich wie folgt zusammen:

300 kg	Firnis	à DM 1,50	DM	450,—
100 kg	Terpentinöl-Ersatz	à DM 0,88	DM	88,—
50 kg	Siccativ	à DM 2,10	DM	105,—
50 kg	Mischfarbe im Durchschnitt	à DM 0,60	DM	30,—
<u>500 kg</u>	<u>Lithopone im Durchschnitt</u>	<u>à DM 0,87</u>	<u>DM</u>	<u>435,—</u>
1000 kg				DM 1 108,—

1000 kg

Übertrag: DM 1 108,—

Für die Zurechtstellung der Gefässe, wie Fässer,
Rührholz, Material in der Werkstatt

2 Lehrlingsstunden	à DM 1,70	DM	3,40
--------------------	-----------	----	------

Abfüllen des Firnis, Terpentin und Siccativ
einschl. Abrollen der Fässer

1 Gesellenstunde	à DM 4,79	DM	4,79
------------------	-----------	----	------

2 kg Schüttverlust bei Firnis	à DM 1,50	DM	3,—
-------------------------------	-----------	----	-----

Abfüllen der 11 Pigmentsäcke à 50 kg ohne Verlust

1/2 Gesellenstunde	à DM 4,79	DM	2,40
--------------------	-----------	----	------

Anrühren der Farbe

3 Gesellenstunden	à DM 4,79	DM	14,37
-------------------	-----------	----	-------

Abfüllen von 1000 kg Ölfarbe auf 50 kg Gebinde

1 Gesellenstunde	à DM 4,79	DM	4,79
------------------	-----------	----	------

1 Lehrlingsstunde	à DM 1,70	DM	1,70
-------------------	-----------	----	------

Reinigen der Fässer und Aufräumen der Werkstatt

2 Lehrlingsstunden	à DM 1,70	DM	3,40
--------------------	-----------	----	------

DM 1 145,85

Demnach beträgt der reine Herstellungspreis für 1 kg bester Ölfarbe, nur aus Markenprodukte bestehend, rd. DM 1,15, während der Einstandspreis fertig bezogener Farbe nach Erfragung bei 5 namhaften Lieferfirmen zwischen DM 1,60 und DM 1,90 liegt, also einen Mittelpreis von DM 1,75 aufweist.

Wenn es einer Betriebswirtschaft gelingt, diese aus der Differenz sich ergebenden DM 600,— einzusparen, so ist bei Verdoppelung der Verbrauchsmenge oder in 2 Jahren die Beschaffung einer Maschine gewährleistet und die unproduktive Zeit kann verkürzt und der Ertrag weiter gesteigert werden.

Über alle zum Einsatz gelangenden Farben verlohnt es sich, betriebseigene Farbtonkarten herzustellen, die neben den gebräuchlichsten Haupttönen Untertöne aufweisen und in einer zweckmäßig großen Form angelegt werden. Auf der Rückseite dieser Farbtonkarten wird das Mischverhältnis für jeden Farbton nach Art und Zusammensetzung der Werkstoffe für ein bestimmtes, gebräuchliches Quantum (10 kg) angegeben, wodurch die Kunden leichter zu beraten sind und den Gesellen eine Erleichterung in der Werkstoffzubereitung ermöglicht wird. Durch Probeanstriche an den Innen- und Außenwänden der Werkstatt sollten die einzelnen Qualitäten auf ihre Haltbarkeit überprüft werden, um so einen möglichst hohen Zuverlässigkeitsgrad in der Werkstoffzubereitung zu erlangen.

Bei genau registrierten Werkstoffzusammensetzungen, die ein Jahr oder länger der natürlichen Witterung ausgesetzt sind, wird es sich zeigen, daß unter gleichen Bedingungen jeweils eine andere Haltbarkeit und Flächenwirkung zutage tritt. Gewisse Rückschlüsse sind z. B. darauf zurückzuführen, daß ein im Süden Deutschlands guter Werkstoff im Norden keine Verwen-

dung finden kann, da nicht nur andere klimatische Bedingungen vorliegen, sondern rein standortbedingt die Anstriche unter dem Einfluß industrieller Abgase leiden können. Hier gilt das in der Praxis besonders zu beachtende Motto: »Probieren geht über studieren«. Bei derartigen Versuchen sollten weder Zeit noch Mühe gespart werden, denn sie sind nicht nur für einen Auftrag von Nutzen, sondern auf Jahrzehnte hinaus für den Betrieb von beachtlicher Bedeutung. Für schwierige Untersuchungen stehen die technischen Materialprüfanstalten zur Verfügung, die nicht nur Lacke, Firnis, Öle usw. auf ihre Eignung und Qualität überprüfen, sondern auch das Handwerkszeug, wie Pinsel, Maschinen usw., auf ihre Brauchbarkeit begutachten.

Aus Erfahrung kann über die Mischfarben gesagt werden, daß die wenig verschnittenen, d. h. nicht gestreckten, daher im Preis höherliegenden Pigmente die größte Mischkraft und damit Ergiebigkeit aufweisen, ganz abgesehen davon, daß sie lichtbeständiger und farbenfreudiger sind als die billigeren, so daß ihnen fachlich und wirtschaftlich schon aus diesem Grunde stets der Vorzug gebührt. Auch hier kann der Maler mittels einfacher Proben erkennen, ob die verlangte Qualität vorliegt oder Streckmittel im Werkstoff enthalten sind. Von größter Zweckmäßigkeit ist es, wenn der Betrieb Standardmischfarben bezieht, die auf lange Jahre von gleicher Qualität und Güte sind, bzw. größere Mengen des einzelnen Pigments einlagert, um dadurch die Gewähr der gleichen Qualität zu haben. Bei den Mischfarben ist neben der Qualität die durch sie bedingte Farbtönung von besonderer, bei spezieller Betrachtung dieses Berufszweiges geradezu von hervorragender, wenn nicht sogar ausschlaggebender Bedeutung. Die beste Qualität besagt nichts, wenn der Farbton dem Kunden nicht zusagt, ja ihn geradezu abschreckt, und er sich nur durch »Gewöhnung« in seine »neugestaltete« Umgebung einfinden kann.

Um auf diesem Gebiet für den Betrieb verbesserte Wettbewerbsvoraussetzungen zu schaffen, gibt es für den Maler mehrere Möglichkeiten. Es geht darum, das zeitraubende Mischen von Farben und den Anstrich von Proben nach Möglichkeit zu verringern, selbst wenn es in der Praxis ausnahmsweise vorkommt, daß Meister einen Farbton »aus dem Ärmel« schütteln können. Es existieren Farbtonkarten (RAL-Karten), die in vielen Farbtönen dem Kunden vorgelegt werden können. Die praktischen Erfahrungen mit zu kleinen und vor allen Dingen ungenau beschriebenen Farbtonkarten zeigen, daß der Kunde sich bei der Farbbestimmung nur schwer oder gar nicht entscheiden kann und aus diesem Grunde dem Maler selbst häufig die Entscheidung überlassen bleibt. Gerade deshalb ist es aber notwendig und zweckmäßig, von jedem Hauptton verschiedene Untertöne in Form sauberer großer Proben auf Papier herzustellen, die dann dem Kunden vorgelegt werden. Besitzt der Maler einen guten Geschmack und weiß er, was die Kunden bevorzugen, bzw. hat einen Blick dafür, welche Farbtöne zur Innenausstattung passen oder dem individuellen Geschmack entsprechen, so wird er die richtige Farbtonkarten-Zusammenstellung vorlegen und sich ohne Verzug der Arbeit zuwenden können. Es braucht sich hierbei um keine begrenzte Typisierung zu handeln, dafür sind die Geschmacksrichtungen zu unterschiedlich. Trotzdem kann nicht gelegnet werden, daß die Möglichkeit

besteht, diese zu beeinflussen. Bei besonders einfältigen Kunden ist es von Vorteil, neben den geschmacklich guten Farbtönen einige ganz ausgefallene vorzuweisen und nach Möglichkeit gerade diese zu empfehlen. Man wird mit Erstaunen feststellen, daß der Kunde, wie es nicht anders zu erwarten und zu erhoffen war, die Töne nimmt, die man von vornherein empfohlen hatte.

Durch diese Art »Typisierung« (nicht Uniformierung) kann der Malerbetrieb im Laufe der Zeit erhebliche Verluste vermeiden. Weitere Einsparungsmöglichkeiten können sich noch insofern ergeben, als jede Farbtongebung von betriebsgenormten Mischfarben von einer Bezugsquelle zusammengestellt, vom Maler selbst in ihrer Zusammensetzung für eine bestimmte Werkstoffanstrichmenge auf Ton und Qualität erprobt und karteimäßig einschließlich Preisangabe erfaßt wird. Bei einer derartigen »Vor-Planung« ist es möglich, einerseits dem Kunden bei dem Farbtonentschluß behilflich zu sein und andererseits werden alle Voraussetzungen dafür geschaffen, daß nunmehr Farbtöne in betriebsgenormter Qualität vom verarbeitenden Polier oder Gesellen fast »im Schlaf« zubereitet werden können. Die Auftragserteilung kann praktisch per Telefon lt. Farbtonkarte vom Kunden zum Betriebsbüro und von dort ohne Rücksprache zur Baustelle übermittelt werden. Bei einer derartigen Kombination zwischen Typisierung von Ton und Qualität und Normung von Werkstoffen ist eine rationelle Ausnutzung in höchstem Maße gewährleistet.

Die im Bereich der Mischfarben aufgezeigten Grundsätze haben natürlich auch für alle übrigen Werkstoffe Gültigkeit. Es ist empfehlenswert, sämtliche Werkstoffe und auch Pinsel, soweit sie in einer Malerwerkstatt am häufigsten benötigt werden und nicht gerade »ausgefallene Artikel« darstellen, als Standardartikel zu führen. Durch längere Erfahrung wird man zu der Überzeugung gelangen, daß der Artikel letztlich der billigste und damit rentabelste ist, der auf Grund kontinuierlicher Verwendung bekannt und erprobt ist. In bezug auf die handwerksgerechte Leistungserstellung wird so der größtmögliche Sicherheitsgrad erreicht. Alle weiteren und neuerlichen Proben, die unter Umständen Jahre in Anspruch nehmen können, entfallen, und es ist die Gewähr gegeben, daß

die Qualität beständig bleibt,

der Umgang mit dem Werkstoff bekannt ist,

die Eigenart der Verarbeitung erprobt ist,

die besonderen Anwendungsgebiete erforscht sind

und somit insgesamt in jahrelanger Übung Erfahrungen und Erkenntnisse gesammelt werden können, die für Aufrechterhaltung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von großem Einfluß sind. Jeder Malermeister sollte sich daher die Zeit nehmen und die eingekauften Werkstoffe untersuchen, d. h. nicht nur »laienhaft-chemisch«, sondern mit den einzelnen Werkstoffen möglichst große Anstrichproben ausführen, darüber Karteien anlegen, aus denen Werkstoffart und Werkstoffzusammensetzung, Werkstoffpreis und Verbrauchsmenge pro Flächeneinheit hervorgehen.

ac) Sonstige wichtige Beschaffungsobjekte

Diese wenigen, der Praxis entnommenen Beispiele lassen bereits mit aller Eindeutigkeit erkennen, daß der nach verschiedenen Gesichtspunkten vorgenommenen richtigen Werkstoffauswahl einerseits und der zeit- sowie kostensparenden Werkstoffzubereitung andererseits eine erhebliche wettbewerbsbestimmende Bedeutung beizumessen ist. Wer sich in konsequenter Anwendung der Methode der wirtschaftlichen Vergleichsrechnung bedient und dabei laufend die Entwicklungstendenzen auf den verschiedenen Materialmärkten aufmerksam beobachtet, wird in wettbewerblicher Hinsicht so manchen Nutzen und Vorteil daraus ziehen können. Selbstverständlich sind im Rahmen der Beschaffungsfunktion neben den Fragen, die mit dem Werkstoffbereich in Zusammenhang stehen, auch alle anderen Beschaffungsobjekte gebührend zu berücksichtigen. Bei der stark ausgeprägten Lohnintensität des Malerhandwerks ist es geradezu eine Frage der Lebensfähigkeit und Selbstbehauptung, dem Problem der Arbeitskräfte erhöhte Aufmerksamkeit und Beachtung zu schenken. Schließlich müssen alle noch so wohlgemeinten Anstrengungen und Rationalisierungsbemühungen zum Scheitern verurteilt sein, wenn nicht der fachlich-vorgebildete, verantwortungsbewußte und arbeitswillige Mensch zum Gelingen jedes einzelnen Werkes beiträgt. Die Bereitstellung geeigneter Facharbeiter in der jeweils benötigten Anzahl stößt naturgemäß im Zeitraum der Vollbeschäftigung auf besondere Schwierigkeiten, die sich noch verstärkt in den saisonabhängigen Handwerksberufen auswirken müssen.

Verfügt ein Betrieb nicht bereits über einen Facharbeiterstamm, so muß er auf die Auswahl der Leute besondere Sorgfalt verwenden. Die Auftragslage bringt es mit sich, daß Gesellen und Lehrlinge in der Regel im Frühjahr eingestellt werden. Wenn auf Grund der gegenwärtigen Verhältnisse häufig beobachtet werden kann, daß Betriebe Leute »hamstern«, so sollte man sich dennoch in der Auswahl nicht beirren lassen und gleich immer nur solche Arbeitnehmer einstellen, die gerade zugewiesen werden bzw. verfügbar sind. Der Arbeitskräftebedarf kann beim Arbeitsamt schon vorsorglich angemeldet werden. Es ist empfehlenswert, vor der endgültigen Einstellung den »Neuling« verschiedene Arbeiten unter unbemerkter Kontrolle durch den Betriebsinhaber oder Vertrauensleute ableisten zu lassen. Nur so wird man erfahren, wie und auf welchen Gebieten der einzelne besondere Fähigkeiten aufweist. Sollten die gehegten Erwartungen nicht erfüllt werden, so darf man sich nicht scheuen, den Arbeitnehmer wieder auszustellen. Diese Maßnahme ist erforderlich, weil die schlechten Arbeitskräfte nicht nur das Stammpersonal negativ beeinflussen, sondern sie erhöhen die unproduktiven Löhne, mindern die Qualitätsarbeit, vergeuden wertvolle Werkstoffe und Geräte und gefährden insgesamt das Ansehen der Firma bei der Kundschaft. Malermeister und Stammarbeiter müssen sich darüber klar sein, daß jede schlechte Arbeitskraft ihrer eigenen Leistung schadet. Aus Rücksichtnahme und falscher Scheu sollte auf Zeitmessungen und Anstrichproben nicht verzichtet werden.

Diese Faktoren sind heute mehr denn je von wesentlicher Bedeutung und können in Städten eher beobachtet werden als auf dem Lande, da infolge

der Kriegs- und Nachkriegsverhältnisse die Gesellen — teilweise durch Verschulden der Meister noch verstärkt — das früher selbstverständliche Gefühl der Betriebszugehörigkeit nicht mehr in dem wünschenswerten Ausmaß besitzen. Diese Einstellung wird durch die augenblickliche Wirtschaftssituation noch verschärft, da die Vollbeschäftigung — bei den Malern kann man von einer Überbeschäftigung sprechen — den Gesellen eine Art Monopolstellung verleiht, die sie zu nutzen wissen, indem höhere Löhne, verkürzte Arbeitszeiten oder geringere Leistungen gefordert werden.

Diese für jede Betriebswirtschaft lebenswichtigen Fragen können in beiderseitigem Interesse nur durch die Herbeiführung eines allgemein befriedigenden, sozial ausgeglichenen Betriebsklimas geklärt werden. Der einzelne Malermeister kann die auf dem Arbeitsmarkt sich abzeichnende Tendenz weder aufhalten noch ändern; er muß mit den Gegebenheiten rechnen und durch ein geschicktes, vorbedachtes Verhalten schädigenden Auswirkungen vorbeugen.

Nicht weniger schwierig gestaltet sich im Malerbetrieb im allgemeinen die Einholung von Aufträgen, insbesondere in den Fällen der Neueröffnung. Wenn eingesessene Betriebe in bezug auf Privatkundschaft sich teilweise passiv verhalten können — vorausgesetzt sie haben sich diesen Kunden gegenüber bisher preis- und qualitätsmäßig günstig erwiesen — so muß bei öffentlichen Aufträgen oder beschränkten Submissionen mit einem scharfen Wettbewerb gerechnet werden, der sich dort am schwierigsten gestaltet, wo eine Ballung von Betrieben gleicher Kapazität gegeben ist. Dieser Wettbewerbsdruck läßt in der Saison nach, verschärft sich aber vor und nach den Hauptarbeitsmonaten, da jeder Betrieb bemüht ist, die fixen Kosten im Laufe einer Periode so lange wie möglich — selbst unter Inkaufnahme billigerer Angebote — zu bestreiten. Denn so lange ein Betrieb nicht von der Substanz zehrt, sondern die Erlöse gerade noch den Aufwand und das Existenzminimum decken, gehört er wohl zu den Grenzbetrieben, nimmt aber immer noch am Wettbewerb teil und bestimmt seine Preise und Leistungen. Hierbei muß ein Unternehmer allerdings seinen Betrieb in allen Bereichen kennen und unter Umständen auf einen Auftrag verzichten, weil damit verbundene Verluste die Rentabilität schmälern und das Ergebnis einer gesamten Periode reduzieren können. Viel zu häufig lassen sich neue Betriebsinhaber aus der Ruhe bringen und bieten — um zum Zuge zu kommen — unter den Selbstkosten an. Mag dieser Standpunkt, vorausgesetzt, daß die Kapitalsubstanz es verträgt, als Einführungsmaßnahme aus Werbegründen zweckmäßig und in gewissem Sinne gerechtfertigt erscheinen, so muß dieser Weg aber abgebrochen werden, wenn die Verluste schwerwiegend sind und der erhoffte Erfolg ausbleibt.

Bei öffentlichen Aufträgen, die durch Mitteilungsblätter bekanntgemacht werden, tritt in der Regel eine begrenzte Zahl von Bieter auf. Hierbei zeigen sich die Angebotsunterschiede in Form von sog. »Submissionsblüten«. Sind namhafte Firmen beteiligt und bieten sie unter dem Durchschnitt an, so ist anzunehmen, daß sie nicht voll ausgelastet sind und Leerlaufzeiten überbrücken wollen. Hier ist eine Konkurrenzanalyse und -beobachtung am Platze und auch relativ leicht durchzuführen. An Hand von

Submissionskarteien kann der Meister die Ergebnisse mit seinem Resultat vergleichen und — zumal wenn er in dieser Form den Zuschlag erhält — feststellen, welche Preise annähernd als angemessen zu erachten sind. Wenn auch die Auffassung richtig ist, daß jeder Betrieb, da es sich gerade beim Malerhandwerk um Individualleistungen handelt, eigene Gemeinkostensätze in Ansatz bringen sollte, die seiner Betriebsstruktur entsprechen, so lassen sich doch interessante Rückschlüsse ziehen. Wenn es zudem noch gelingt, über Zeit und Ausführung des Auftrages durch die Konkurrenz nähere Einzelheiten zu erfahren, kann die eigene Auftragsbeschaffung auf diesem Wege gefestigt werden.

Bei beschränkten Submissionen, die von der Behörde selbst in der Form eingeleitet werden, daß eine beschränkte Zahl von Bietern — in der Regel fünf — aufgefordert wird, Angebote abzugeben, muß man mit gleich starken Firmen rechnen, die außerdem das Vertrauen der Behörde genießen. Bei diesem Verfahren wird anzunehmen sein, daß die Preisunterschiede nicht so groß sind und noch klareren Aufschluß zulassen als bei öffentlichen Aufträgen.

Im Rahmen der privaten Auftragsbeschaffung stehen natürlich andere wesentliche Gesichtspunkte im Vordergrund. Hier kommt es auf den persönlichen Kontakt zum Auftraggeber an, dessen Vertrauen man besitzen muß. Dabei kann der Malermeister den Kunden auf Mängel in der Leistungsanforderung aufmerksam machen und ihn, da er Laie auf fachtechnischem Gebiet ist und sich nur für den Endpreis interessiert, gegebenenfalls von einer billigeren, dem Zweck ebenfalls genügenden Ausführungsart oder zu einer teureren Arbeitsweise, die allerdings haltbarer und damit für den Kunden wirtschaftlicher ist, überzeugen. Dieses Verhalten ist bereits der Kundenpflege zuzurechnen und verspricht bei Privatkunden über die Kundenkette eine besondere Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Außer diesen aufgezeigten Wegen hat der Malermeister auch die Möglichkeit, bei Baugenossenschaften oder Architekten Arbeit zu suchen und zu finden. Überall stößt er auf Konkurrenten und kann sich meist nur durch seine überzeugende Persönlichkeit, in Verbindung mit einer erstklassigen Arbeitsausführung, durchsetzen und behaupten. Hierbei muß er seine ganze Kraft und Energie aufbringen, um den einmal beschrittenen Weg zu festigen.

Unter den Beschaffungsobjekten verdient die Aufbringung des Kapitals noch besonderer Erwähnung. Dem althergebrachten handwerklichen Grundsatz folgend, sollte das Anlagevermögen in jedem Falle durch Eigenmittel gedeckt sein, um möglichst unabhängig arbeiten zu können. Soweit die Inanspruchnahme von Fremdkapital, insbesondere als Betriebsmittelkredite, nicht zu umgehen ist, sollten dafür die günstigsten Quellen ausfindig gemacht werden, damit die Zinsverluste nicht zu stark das Betriebsergebnis beeinflussen. Hierbei hat der Meister die Möglichkeit, entweder auf Bürgschaftsgenossenschaften zurückzugreifen, die bei entsprechenden Sicherheiten durch Bürgschaftsübernahme die Beschaffung von Krediten ermöglichen, oder Bauinstitute aufzusuchen, mit denen er bereits in Verbindung steht. Nähere Einzelheiten über die mit der Finanzierung zusammenhängenden Fragen werden im finanziellen Führungsbereich behandelt.

b) Handwerksgerechte Leistungserstellung als Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit

Die für das Handwerk allgemein charakteristische Aufgabenstellung, »gerichtet auf die Befriedigung individualisierter Bedürfnisse durch Leistungen, die ein Ergebnis der Persönlichkeit des handwerklichen Unternehmers, seiner umfassenden beruflichen Ausbildung und des üblichen Einsatzes seiner persönlichen Kräfte und Mittel sind«*), läßt klar erkennen, wo die eigentlich bestimmenden Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit zu suchen sind. Eindeutig schiebt sich dabei die **Fertigungsfunktion** in den Vordergrund, die sowohl produzierender, reparierender als auch montierender Art sein kann. Erst das Fertigerzeugnis bzw. die vollbrachte Leistung lassen eine Aussage darüber zu, ob ein Betrieb gut oder schlecht, preisgünstig oder teuer, termingerecht oder unzuverlässig gearbeitet hat. Im Fertigungsbereich liegt die eigentliche Stärke des Handwerksbetriebes begründet, die nicht so sehr durch eine technische Ausstattung als vielmehr durch die Individualität der Leistungserstellung das besondere Gepräge erhält.

Es ist daher durchaus verständlich und gerechtfertigt, wenn der handwerkliche Betriebsinhaber den mit der Leistungserstellung unmittelbar zusammenhängenden Fragen besondere Aufmerksamkeit schenkt, ohne jedoch in den häufig anzutreffenden Fehler zu verfallen, eine Überbetonung zu Lasten anderer, ebenfalls wichtiger Aufgabengebiete vorzunehmen. Wer zu stark dem Grundsatz huldigt: Wenn in der Werkstatt alles klappt, dann ist der Betrieb in Ordnung!, verkennt, daß die Leistungserstellung wiederum nur einen, wenn auch wesentlichen Teil der betrieblichen Aufgabenbereiche umfaßt.

Je nach der Intensität der betrieblichen Kostenstruktur werden die Ansatzpunkte für die Einleitung geeigneter Maßnahmen im Fertigungsbereich schwergewichtsmäßig anders gelagert sein. Sie können sowohl in der Personal-, Material- wie auch Anlagenwirtschaft begründet liegen. Auch hier ist natürlich ein zu stark einseitig ausgerichtetes Verhalten ebenso abzulehnen wie in allen anderen betrieblichen Aufgabengebieten.

Um im Rahmen der Leistungserstellung einen größtmöglichen Wirtschaftlichkeitsgrad zu erreichen, verdienen folgende Grundsätze besondere Beachtung:

- »1. Die Arbeiten sind vor ihrer Ausführung vollständig durchzudenken und zu zerlegen, so daß alle einzelnen Teilarbeiten, aus denen sich das ganze Fertigungsverfahren zusammensetzt, ermittelt werden (Fertigungsanalyse).
2. Es ist zu ermitteln, wie die einzelnen Verrichtungen (Arbeitsgänge, Arbeitsstufen) und das ganze Fertigungsverfahren durchzuführen sind, damit bei möglichst geringem Aufwand möglichst große und vollkommene Leistungen erzielt werden (Fertigungsplan).

*) Rößle, K.: »Das bayerische Handwerk«, a. a. O., S. 19

3. Es ist anzuordnen und zu überwachen, daß die Ausführung der Arbeiten auch so eingehalten wird und geschieht, wie sie als wirtschaftlichste ermittelt wurde (Fertigungsanweisung und Überwachung).«*)

Die Berücksichtigung dieser drei Grundregeln sollte ohne Unterschied von Betriebsgröße, Auftragsstruktur, Arbeitsverfahren, Kostenstruktur etc. in jedem Falle erfolgen. Denn nur bei vorbedachter Planung einerseits und eingehender Überwachung der Arbeitsausführung andererseits können Fehler- und Verlustquellen ausgeschaltet werden, die sonst die Wettbewerbsfähigkeit erheblich beeinträchtigen würden.

ba) Der Einfluß von Zeit- und Lohnaufwand im Malerhandwerk

Die bisherigen Ausführungen haben bereits mehrfach Anlaß gegeben darauf hinzuweisen, daß das Malerhandwerk entsprechend der Kostenstruktur als lohnintensiv anzusprechen ist. Auf Grund dieser Bedingtheit gilt hier das Sprichwort »Zeit ist Geld« in vollem Umfang und in ganzer Tragweite. Die wirtschaftlichen Vergleichsrechnungen im Bereich der Materialwirtschaft haben schon mit aller Deutlichkeit erkennen lassen, welche Bedeutung dem Faktor Zeit beizumessen ist. Wer bei der Arbeitsausführung auch nur wenige Minuten pro m² Anstrichfläche einzusparen vermag, ohne natürlich den Qualitätsgesichtspunkt zu verlassen, besitzt vor seinen Mitwerbenden bereits einen erheblichen Wettbewerbsvorteil.

Der Einfluß des Zeit- und damit Lohnaufwandes auf die Endpreisgestaltung ist derart gravierend, daß innerbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen im Malerhandwerk primär hier ihren Ausgangspunkt nehmen dürften. Dabei sind sowohl der arbeitende Mensch als auch das Material Objekt der Rationalisierungsbestrebungen.

Dem Grundsatz entsprechend, daß einem Produkt (einer Leistung) nur soviel an Aufwand zuzurechnen ist, wie tatsächlich verursacht worden ist, gilt es, zunächst alle in eine Leistung eingehenden Zeitaufwände, welche sich in Form von Löhnen als Kosten niederschlagen, festzustellen. Neben den direkt verrechenbaren Löhnen zählen hierzu auch die lohngebundenen Kosten, wie Urlaubs- und Feiertagslöhne sowie Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, außerdem die betriebsgebundenen Gemeinkosten zuzüglich der Entlohnung für Meister und mithelfende Familienangehörige. Alle diese Aufwände müssen durch den Gegenwert der erbrachten Leistung gedeckt sein und als Erlös in die Betriebswirtschaft möglichst kurzfristig zurückfließen, damit die Wettbewerbsfähigkeit nicht nur erhalten, sondern gestärkt werden kann.

Durch Senkung der direkten Löhne, was nicht allein mittels Einsatz technischer Anlagen möglich ist, werden gleichfalls die lohngebundenen Kosten gesenkt. Dadurch wird bei gleichen Erlösen der Gewinn erhöht bzw. bei Verzicht auf eine Ertragsmaximierung die Wettbewerbslage durch geringere Preisangebote gehoben.

*) Bucerius, W.: »Grundlagen der rationellen Betriebsführung mit besonderer Berücksichtigung des Handwerks«, Karlsruhe 1927, S. 224

Jede Überlegung in dieser Richtung kann nicht isoliert betrachtet, sondern muß im Gesamtablauf der Betriebswirtschaft gesehen werden. Denn »die Betriebswirtschaft ist eine Organisation, d. h. eine sinnvolle technisch und wirtschaftlich zweckmäßige Kombination von Mensch (Arbeit) und Werkzeugen im weiteren Sinne*) sie »ist ein Gestalten unter dem Gesichtspunkt höchster Zweckmäßigkeit«.**)

Die größte Wirtschaftlichkeit und Rentabilität wäre gegeben, wenn der Malerbetrieb das ganze Jahr über derart viel Aufträge auszuführen hätte, daß eine laufende Vollbeschäftigung entsprechend der Betriebskapazität gewährleistet ist. Die starke Saisonabhängigkeit des Malerhandwerks zwingt den Betriebsinhaber, sich laufend den unterschiedlichen Anforderungen anzupassen. Die Lohnintensität erfordert eine besonders eingehende Prüfung und Überwachung des Lohnaufwandes.

Trotz bestehender tariflicher Vereinbarungen in Form von Manteltarifen, denen der Betriebsinhaber sich selbstverständlich unterwerfen muß, besitzt er dennoch eine gewisse Einflußmöglichkeit auf die Lohngestaltung. In der Anwendung eines den betrieblichen Verhältnissen angemessenen Lohnsystems oder einer betriebsindividuellen Entlohnungsart kann durchaus ein fördernder Einfluß wettbewerblicher Art verankert sein. Es ist daher erforderlich, daß sich der Malermeister auch mit diesen Fragen beschäftigt und die für seinen Betrieb beste Lösung wählt.

Normalerweise sollte der Lohn das entsprechende Äquivalent für die erbrachte Leistung darstellen. Im Zeichen der Hochkonjunktur und der steigenden Lohnforderungen ist es jedoch nicht immer möglich, von einem der Leistung angemessenen gerechten Entgelt zu sprechen. In der Regel werden die Löhne dem steigenden Lebenshaltungsindex angepaßt, obwohl sie häufig nur noch unter größten Schwierigkeiten im Preis weiterberechnet werden können. Durch zu geringe Lohnpreisdifferenzierungen zwischen Facharbeiter- und Hilfsarbeiterlöhnen sinkt das Ausbildungsniveau und findet seinen Niederschlag in schlechterer Qualitätsarbeit. Zur Behebung dieser Schwierigkeiten werden im Malerhandwerk teilweise Übertarife gezahlt, um einen Ausgleich zu erzielen und den Facharbeitern und Stammeuten einen Leistungsansporn zu geben. Voraussetzung ist natürlich, daß die überbezahlten Arbeitnehmer eine entsprechend bessere oder größere Leistung erbringen, sonst schmälern diese Mehrkosten den betrieblichen Gewinn.

Aus Erfahrung kann gesagt werden, daß eine übertarifliche Entlohnung psychologisch im allgemeinen nicht die erwarteten Hoffnungen erbringt, da die Gesellen in den »wenigen Pfennigen« der Zulage zum Tariflohn auf die Dauer nur eine Selbstverständlichkeit — zum Teil auf Grund ihrer langen Betriebszugehörigkeit — erblicken.

Bei rd. 45 Arbeitsstunden pro Woche ergibt ein Zuschlag von DM 0,15 bei rd. 50 Arbeitswochen und rd. 30% lohngebundenen Kosten einen Gesamt-

*) Röble, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 131

**) Mellerowicz, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, Berlin 1948, 1. Band, S. 114

jahreszuschlag pro Arbeitnehmer von DM 438,75. Dieser Betrag, an eine größere Zahl von Gesellen ausbezahlt, kann bereits wesentlich das Betriebsergebnis negativ beeinflussen.

Aus diesem Grunde erscheint es zweckmäßig, einem Prämienlohnsystem den Vorzug zu geben, weil der Geselle so in den Genuß weniger, aber höherer Zahlungen kommt und zudem besser ermessen kann, wie seine Leistung bewertet wurde und ob es sich überhaupt verlohnte, besondere Anstrengungen zu machen. Bei diesen zusätzlichen Prämienzahlungen wird auf das Können, die Ausbildung und den Arbeitswillen in besonderem Maße Rücksicht genommen, zumal sich speziell im Malerhandwerk dafür viele Ansatzpunkte ergeben, die die Arbeitszeit, Qualitätsausführung, Werkstoffeinsparung und Gerätewartung einschließen.

Wenn der Zeitlohn allgemein angewendet wird, der dem Gesellen einen Lohnsatz pro Arbeitsstunde zuerkennt, so ist diese Regelung für das Handwerk zwar typisch und als »Vertrauensentgelt« zu betrachten. Der Meister erwartet in einer bestimmten Zeit eine vorgeschriebene Leistung, die seiner Kalkulation entspricht. Bei diesem leistungsgebundenen Zeitlohn^{*)} liegt die Gefahr auf der Hand, daß der Geselle seinen Lohn als »Anwesenheitslohn« betrachtet und, da er im Zeichen der Vollbeschäftigung mit nur kurzer oder gar keiner Arbeitslosigkeit rechnen kann, die in ihn gesetzten Erwartungen nicht einmal annähernd erbringt und andere Gesellen auch noch von der Arbeit abhält. Daß hierin ein besonderes Risiko zu erblicken ist, liegt auf der Hand und kann nur durch entsprechende Aufsicht bzw. Kontrolle beschränkt werden.

Zweifellos liegt in der stundenweisen Entlohnung deshalb eine große Gefahr, weil der Geselle primär ein Interesse daran haben dürfte, alle Stunden bezahlt zu bekommen, die er im wöchentlichen Wochennachweis aufgeschrieben hat. Das eigentlich bestimmende Leistungsmoment tritt also in den Hintergrund. Andererseits bietet der Zeitlohn aber auch gewisse Vorteile, weil diese Entlohnungsart dem Malergesellen die Möglichkeit bietet, »sich der Arbeit ganz zu widmen und sie so auszuführen, wie es eine handwerkliche Arbeit verlangt. Das Interesse wird durch diese intensive Beschäftigung wachgehalten und er findet Freude an seinem Beruf. Ein Faktor, der nicht übersehen werden sollte. Der Malermeister neigt heute wohl oft dazu, Leistungslohn zu zahlen, aber wird er bei dieser Entlohnungsart seine Kundschaft behalten? Er wird, was die Quadratmeterzahl der Leistungen betrifft, zufrieden sein, niemals aber mit der Güte der geleisteten Arbeit.«^{**)}

Wenn gewisse Mängel der Zeitentlohnung in einem Betrieb festgestellt werden, so braucht man säumige Arbeitskräfte nicht sofort auszustellen, sondern weist ihnen Arbeiten zu, die ein Akkordlohnsystem zulassen. Bei diesen Arbeiten wird es sich vornehmlich um Ausführungen handeln, die keine teuren Werkstoffe bzw. keine guten Qualitäten aufzuweisen brauchen. Es ist dabei an Kalk- und Holzimprägnierungsanstriche,

^{*)} vgl. Rößle, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 164

^{**)} Uhlemeyer, R.: »Die Förderwettbewerbe für Malergesellen«, 1954, S. 47

Entrostungsarbeiten, Vorarbeiten verschiedener Art und Eisenanstriche gedacht. Notwendig ist dabei, daß diese Arbeiten stück- oder mengenmäßig erfaßt und entsprechend entlohnt werden können. Trotzdem muß auch hierbei eine Aufsichtsperson den Arbeitseinsatz leiten und die Ausführung überwachen. Der Stück- oder Akkordlohn, der sich vom normalen Zeitlohn nur durch die Wahl einer anderen Bestimmungsbasis unterscheidet, stellt ein Mittel dar »zur Intensivierung der Arbeit, Fehlleistungen nicht zu bezahlen und Kontrollorgane einzusparen, da das System von selbst dafür sorgt, daß keine Zeit 'vergeudet' wird.«*)

Die Lohnart steht in engem Zusammenhang mit der Auftragsstruktur des Malerbetriebes und seiner Betriebsgröße. Qualitätsarbeiten, die eine individuelle Fertigung bedingen, können nicht im Akkordlohn erbracht werden. Das gleiche gilt auch für Einzelanfertigungen, da diese Arbeiten mit Ruhe und Besonnenheit ausgeführt werden müssen. Qualitätsarbeiten erbringen in der Regel Klein- und Mittelbetriebe, womit nicht gesagt sein soll, daß diese Arbeiten von Großbetrieben nicht geleistet werden können. Großbetriebe jedoch, auch wenn sie Handwerksbetriebe sind, haben sich mehr auf eine Massenerzeugung spezialisiert, die nicht mit der Massenproduktion der Industrie zu verwechseln ist. Hierbei wird an die größeren Auftragsobjekte und Flächen gedacht, die eine Akkordentlohnung eher zulassen.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, daß Lohnsysteme und -arten den betriebsindividuellen Gegebenheiten entsprechen und vor allen Dingen so geartet sein müssen, daß sie bei angemessener gerechter Entlohnung eine qualitativ einwandfreie Arbeit garantieren und einen Leistungsansporn gewährleisten. Wenn auch die augenblicklichen Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt dazu beitragen mögen, daß das wünschenswerte Gleichgewicht zwischen Entlohnung und Leistung gestört wird, so darf dieser konjunkturell bedingte Sachverhalt keineswegs dazu verleiten, den in der Lohngestaltung liegenden wettbewerbswirksamen Faktoren keine oder nur geringe Beachtung zu schenken, weil man sich ja doch dem Zwang der Verhältnisse beugen müsse. Im Gegenteil — eine erhöhte Aktivität und richtige Anwendung eines in jedem Falle leistungsbezogenen Lohnes (das kann durchaus auch ein Zeitlohn sein) sollten als dringendes Gebot der Gegenwart angesehen werden.

bb) Auswahl richtiger Fertigungsmethoden und -verfahren

Da die Fertigung bei Malerbetrieben laufend dem Mode- und Geschmackswandel unterliegt, muß der Meister mit den Gesellen gemeinsam neue Fertigungsmethoden und -verfahren ausprobieren und auswerten. Dafür gibt es in der Neuzeit eine Vielzahl von Möglichkeiten, die, wenn sie richtig angewendet werden, im Einklang mit den zweckmäßigsten Lohnarten dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit wesentlich zu beeinflussen. Nur der Malermeister wird im Wettbewerb bestehen können, der gewillt ist, sich laufend den wechselnden Gegebenheiten und Anforde-

*) von Fumetti, A.: »Das Kapital«, S. 100, Frankfurt/Main, 1951

rungen anzupassen. Für verkrampte konservative Einstellungen ist im modernen Malerbetrieb kein Platz.

Wenn sich seit einigen Jahren der Leimfarben-, teilweise auch der Ölfarbenanstrich auf großen Flächen mit der Fell-, Nylon- oder Perlonwalze durchgesetzt hat, so kann durch diese neuen Geräte das Arbeiten mit der herkömmlichen Deckenbürste nicht völlig verdrängt werden, da bei kleineren Flächen in Küchen, Baderäumen usw. die Walzentechnik nicht zur Anwendung gelangen kann. So wie sich viele Maler skeptisch dieser Neuerung gegenüber verhalten haben, um sie dann doch wegen ihrer Vorteile zum Einsatz zu bringen, so gibt es heute noch Betriebe, wo diese neuen Methoden einfach ignoriert werden.

Ein nüchtern angestellter wirtschaftlicher Vergleich zwischen Bürstenarbeit und Walzentechnik läßt aber klar erkennen, daß der Walzentechnik bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen der größere Wirtschaftlichkeitsgrad zukommt. In nachstehendem Beispiel wird von einer Gesamtanstrichfläche von rd. 10 000 m² ausgegangen, wie sie ein Neubau mit ca. 50 Wohnungen aufzuweisen hat. Die Arbeitsvorbereitungen sind bei beiden Ausführungen die gleichen; der stärkere Verschleiß der Walzen wird durch die mit dieser Technik verbundenen Werkstoffeinsparungen überkompensiert, so daß lediglich die reine Arbeitsleistung im Rahmen dieser Untersuchung interessiert.

Walzentechnik:

Für 1 m² Leimfarbenanstrich benötigt der Geselle 2,5 Min., da die Walze leichter ist und weniger in die Farbe getaucht werden muß.

Bei 10 000 m² werden 25 000 Min. oder 416 reine Arbeitsstunden zu DM 4,79 = DM 1992,64 benötigt.

Bürstentechnik:

Für 1 m² Leimfarbenanstrich benötigt der Geselle 3 Min., da die Bürste schwerer ist und eher zu Ermüdungen führt.

Bei 10 000 m² werden 30 000 Min. oder 500 reine Arbeitsstunden zu DM 4,79 = DM 2395,— benötigt.

Diese in der Praxis ausprobierten Angaben mögen den Anschein eines »Zahlenspiels« erwecken. Dazu ist aber zu sagen, daß die Werte für die Bürstentechnik in einschlägigen Kalkulationsbeispielen bedeutend höher angesetzt werden, so daß bei Berücksichtigung dieser höheren Werte der Unterschied noch krasser hervortreten würde. Die in vorliegendem Beispiel reduzierten Zeit- und Mengenangaben entsprechen dem gut durchorganisierten Arbeitstempo, welches bei schärfstem Wettbewerb unter Zugrundelegung der Fläche von rd. 10 000 m² erzielt werden kann. Die bei diesem neuzeitlichen Arbeitsverfahren eingesparten DM 402,36, welche einer Leistungssteigerung von rd. 18% gleichkommen, sind auf die leichtere Handhabung der Walzentechnik zurückzuführen.

Dieses Beispiel, welches der Praxis entnommen ist und sich auf die Gegenwart bezieht, verdeutlicht, daß ohne Kapitalzuführung — lediglich durch die Einführung eines neuen Handwerksgerätes — Kosten gespart werden können, die das Betriebsergebnis wesentlich zu begünstigen vermögen.

Bei einer Betriebsvergrößerung ist es vorteilhaft, Spritzanlagen und Maschinen zum Einsatz zu bringen. Wenn allgemein die Beobachtung zu-

trifft, daß man Spritzverfahren ablehnt, so liegt das daran, daß entweder erforderliche Kapitalien fehlen, die Spritzanlage nicht für jeden Auftrag zum Einsatz gebracht werden kann oder es an Spezialkräften mangelt, die für Spritzverfahren die erforderlichen Vorkenntnisse besitzen. Oft hat der erste Versuch nicht die gehegten Erwartungen erfüllt, so daß die Handarbeit beibehalten wurde.)*

Besonders ältere Meister, die selbst nicht auf dem Gebiet des Spritzverfahrens ausgebildet wurden, nehmen in dieser Beziehung eine oft ablehnende Haltung ein. Diese geradezu unverständliche Einstellung wird durch die Praxis widerlegt, denn der Einsatz von Spritzgeräten weist, wenn sie »in der Hand des Menschen sinnvoll gesteuert werden(**)«, erhebliche Vorzüge auf.

Neben Zeit- und somit Lohneinsparungen können je nach Beschaffenheit des Untergrundes auch Werkstoffe gespart werden. In besonders gelagerten Fällen sinkt sogar der Gemeinkostenzuschlagssatz, da Abschreibungen, Reparaturaufwand und Verzinsung der Spritzanlage geringer sind als der für die gleiche Arbeit erforderliche Aufwand an Pinseln und Bürsten.

Trotzdem wird sich im Gesamtbild, vornehmlich dann, wenn Spritzanlagen voll ausgelastet werden, die Kostenstruktur einer Betriebswirtschaft verschieben, da die produktiven Löhne einschließlich der lohngebundenen Kosten im Verhältnis zu den mittelbar produktiven sinken und somit der Gemeinkostenzuschlagssatz zwangsläufig eine Verschiebung nach oben erfährt. Im Endergebnis sind aber die Kosteneinsparungen größer als die Aufwände für die Maschinen und ihr Bedienungspersonal. Schon bei dieser Überlegung zeigt es sich, daß jeder Betrieb seiner Struktur entsprechende Gemeinkostensätze aufzuweisen hat, und der Gemeinkostenzuschlagssatz kein Maßstab für die Wirtschaftlichkeit einer Unternehmung sein kann, sondern lediglich die Tendenz vom lohn- zum kapitalintensiven Betrieb aufzeigt.

Ein, dem Malerhandwerk entsprechender Allstromkompressor mit einer Leistung von rd. 1000 Watt und dem erforderlichen Zubehör, hat einen Anschaffungspreis von rd. DM 1500,—. Mit diesem Gerät können 2 Düsen in Betrieb genommen werden, also 2 Gesellen zur gleichen Zeit arbeiten. Unter Berücksichtigung der erforderlichen Gerätewartung, Reinigung und des Auswechselns von Düsen können die beiden Gehilfen an einem 8-Stunden-Tag rd. 1500 m² Wandfläche spritzen. Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf ist es, daß diese Gesellen technisch begabt, eingearbeitet sind und die benötigten Werkzeuge zur Hand haben.

Beim folgenden Beispiel wird der Kalkanstrich einer Großgarage von rd. 5000 m² Gesamtfläche untersucht, wobei die Handarbeit der Spritztechnik gegenübergestellt ist. Die Werkstoffzubereitung, die Werkstoffverbrauchswerte und die tariflich gebundene Erschwerniszulage können der geringen Unterschiede wegen bei beiden Verfahren gleichgesetzt werden, so daß nur die reinen Arbeitszeitwerte zu untersuchen sind.

*) vgl. Klose, R.: »Allgemeines über Spritzlackierverfahren«, in: »Rationelle Betriebsführung im Malerhandwerk«, Karlsruhe, S. 58 o. J.

**) Rößle, K.: »Analyse der Konkurrenzfähigkeit«, a. a. O., S. 241

Handarbeit:

Für 1 m² Kalkanstrich benötigt ein Geselle 2 Min.; bei 5000 m² = 10 000 Min. oder rd. 167 Arbeitsstunden zu DM 4,79 = DM 799,93.

Maschinenarbeit:

In 8 Stunden kann ein Geselle 750 m² Wandfläche spritzen; 5000 m² werden demnach in rd. 53 Stunden zu DM 4,79 = DM 253,87 Lohnkosten fertiggestellt.

Diese Spritzleistung ist nur dann zu erzielen, wenn durch vorbedachte Planung und gute Organisation das Zusammenspiel der einzelnen Bauhandwerker erreicht wird, was in der Praxis mit dem organischen Wachstum eines Gebäudes zweifellos möglich ist. In diesem Fall ist ein Abdecken der Fußböden nicht erforderlich, da der Fußbodenbelag erst nach der Malerarbeit aufgetragen wird. Für die Reinigung der bespritzten Bauteile und das nachträgliche Ausbessern muß ein Lehrling ca. 16 Stunden eingesetzt werden, so daß sich der Betrag von DM 253,87 für reine Spritzarbeit um $16 \times 1,70 = 27,20$ DM auf DM 281,07 erhöht.

Bei dieser Berechnung dürfen die Mehrkosten der Maschine gegenüber der Handarbeit nicht unberücksichtigt bleiben, die in der Abschreibung, Verzinsung, im Stromverbrauch und den Reparaturkosten liegen und als Sonderkosten dem einzelnen Auftrag zuzurechnen sind. Im nachstehenden Beispiel wird unterstellt, daß die 1000-Watt-Anlage mit einem Anschaffungspreis von rd. DM 1500,— eine Lebensdauer von 10 Jahren besitzt. Von rd. 2400 Arbeitsstunden pro Jahr wird die Anlage nur zu $\frac{1}{3}$ genutzt, so daß sich die Mehrkosten pro Maschineneinsatzstunde bei einem Stromverbrauch von DM 0,12 pro Kilowattstunde wie folgt errechnen:

Jährlicher Abschreibungsbetrag (10 %)	DM 150,—
Jährliche Verzinsung (5 %)	DM 75,—
Jährliche Reparaturkosten	DM 40,—
	<u>DM 265,—</u>

Daraus folgt:

$$\frac{\text{Jährlicher Aufwand der Anlage}}{\text{Nutzungsdauer in Std.}} = \frac{265,00}{800} = \text{DM } 0,33$$
$$+ \text{ Stromverbrauch } \frac{\text{DM } 0,12}{\text{DM } 0,45}$$

Mehrkosten pro Maschinenstunde. *)

Wenn im vorliegenden Beispiel für den Einsatz der Spritzanlage 53 Stunden angesetzt wurden, so erhöht sich dieser Betrag wie folgt:

Lohnkosten	DM 253,87
Ausbesserungsarbeiten	DM 27,20
Maschinenkosten (53 x 0,45)	DM 23,85
	<u>DM 304,92</u>

*) Dieser Mehrkostensatz von DM 0,45 für Maschinenleistungsstunden wird auch den nachfolgenden Beispielen zugrunde gelegt.

Bei dieser Gegenüberstellung zeigt es sich, daß eine Einsparungsmöglichkeit von DM 799,93 $\cdot$ $\frac{1}{100}$. DM 304,92 = DM 495,01 oder rd. 62% gegeben ist.

Zur Bekräftigung, daß die Maschinenarbeit sich durchaus lohnt, wenn sie planvoll angesetzt wird und sogar die »billige« Arbeitskraft des Lehrlings an Wirtschaftlichkeit übertrifft, mag folgendes Beispiel dienen:

Es wird davon ausgegangen, daß auf einem Neubau eine Gesamtfläche von 10 000 m² vorzuleimen ist, wobei ein Abdecken der Fußböden, Türen usw. nicht erforderlich ist, da bei Verwendung einer kleinen Düse keine Verschmutzungen an diesen Bauteilen auftreten und somit eine wesentliche Nachbehandlung entfällt.

Zur besseren Verdeutlichung dieses Beispiels wird erst die Handarbeit eines Gesellen der Maschinenleistung gegenübergestellt.

Handarbeit:

Für 1 m² Anstrichfläche benötigt ein
Geselle 2 Min.; bei 10 000 m²
= 20 000 Min. = 333 Std. à DM 4,79
= DM 1 595,07

Spritzarbeit:

In 8 Stunden kann ein Geselle 750 m²
spritzen; für 10 000 m² benötigt er
rd. 107 Std. à DM 4,79 = DM 512,53
Mehrkosten für
Maschinenstd. 107 à 0,45 = DM 48,15
DM 560,68

Bei dieser Ausführung sind DM 1 595,07 $\cdot$ $\frac{1}{100}$. DM 560,68 = DM 1 034,39 oder rd. 65% an Einsparung möglich.

Wenn bei dieser Arbeit ein Lehrling eingesetzt wird, ergeben sich folgende Vergleichswerte:

Handarbeit:

Für 1 m² Anstrichfläche benötigt ein
Lehrling 2,5 Min.; bei 10 000 m²
= 25 000 Min. oder rd. 416 Stunden
à DM 1,70 = DM 707,20

Spritzarbeit:

In 8 Stunden kann ein Geselle 750 m²
spritzen; für 10 000 m² benötigt er
rd. 107 Std. à DM 4,79 = DM 512,53
Mehrkosten für
Maschinenstd. 107 à 0,45 = DM 48,15
DM 560,68

Bei dieser Gegenüberstellung zeigt es sich, daß trotz Lehrlingsarbeit DM 707,20 $\cdot$ $\frac{1}{100}$. DM 560,68 – DM 146,52 oder 26% eingespart werden können.

Wenn für die Praxis dieses letzte Beispiel auch keine nennenswerte Bedeutung hat, da man Lehrlingen diese Arbeit — zumal in ihrer Größe — nicht zumuten kann, so wird damit rein zahlenmäßig verdeutlicht, welche Einsparungsmöglichkeiten sich insgesamt bei der richtigen Auswahl von Arbeitsverfahren und entsprechend vorgebildeten Fachkräften ergeben.

bc) Vorbedachte Planung und Steuerung des Arbeits-,
Material- und Geräteeinsatzes

Die vorangehenden wenigen Beispiele haben gezeigt, daß günstige Arbeitsverfahren die Wettbewerbsfähigkeit durchaus in positivem Sinne zu beein-

flussen vermögen. Nicht weniger wichtig ist aber auch die im Rahmen der betrieblichen Organisation zu lösende Planungs- bzw. Steuerungsaufgabe. Denn erst durch vorbedachte Planung lassen sich die Probleme einer Betriebswirtschaft, in Verbindung mit einer straffen Organisation, bewerkstelligen. Das gilt auch in vollem Umfang für den Malerbetrieb, zumal er im Rahmen von Bauausführungen mit einer größeren Zahl von Bauhandwerkern harmonisch zusammenarbeiten muß.

Für jedes neuangefangene Bauvorhaben sollte der Malermeister sich je nach Größe des Objektes und eigener Betriebsgröße einen entsprechenden Hauptfertigungsplan zurechtlegen, der in verschiedene Teilpläne gegliedert ist. Vordringlich ist hierbei die Zeit- und Terminplanung. Auf einer Tafel lassen sich die Anfangs- und Fertigstellungstermine graphisch leicht darstellen, z. B.:

Baustelle:	Januar							Februar				
	25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	1.	2.	3.	4.	5.
Meyer, Georgstr. 8												
Krüger, Bachstr. 3												
Schulz, Krugstr. 9												
etc.												

Die Kunden legen im allgemeinen besonderen Wert auf die Einhaltung der Termine, um selbst disponieren zu können. Deshalb wird häufig der Malermeister bevorzugt, der Pünktlichkeit und Termineinhaltung zum obersten Prinzip seiner Arbeitsausführung erhoben hat. In der augenblicklichen Wirtschaftssituation ist die Zuverlässigkeit in der Arbeitsausführung auch deshalb besonders zu beachten, weil empfindliche Konventionalstrafen zu entrichten sind, wenn verbindlich zugesagte Termine nicht eingehalten werden.

Anhand der vorkalkulierten Stunden kann der Malermeister ersehen, wie viele Gesellen er zur Arbeitsstelle entsenden muß, um in der vorgeschriebenen Zeit den Auftrag erledigen zu können. Daß für die Arbeitsausführung nur die jeweils bestgeeigneten Fachkräfte heranzuziehen sind, ist ebenso eine Frage der Wirtschaftlichkeit wie die Überlegung, aus welchen Stadtbezirken die Gesellen zu wählen sind. Nur die, die ihre Wohnung am nächsten zur Arbeitsstelle haben, kommen zur Auswahl, damit unproduktive Löhne, Wege-, Fahrgelder und vorzeitige Ermüdungserscheinungen durch zu lange Anmarschwege vermieden werden.

In der Praxis hat es sich als zweckmäßig erwiesen, eine Stecktafel zu verwenden, auf der Vorarbeiter, Gesellen, Hilfsarbeiter und Lehrlinge in verschiedenen farbigen Namensschildern baustellenweise aufgeführt sind. Eine derartige Tafel gewährt stets einen guten Überblick über den jeweiligen Arbeitskräfteeinsatz.

Baustellen:

Krüger & Co.
Habichtspl. 8

E. Walter
Kuhtrift 1

F. Krause
Sentastr. 14

Lehmann

Seeber

Schultze

Klopotzki

Fröhnert

Uwe Behn

Buggenthin

Bodecker

Zu den vorbereitenden Arbeiten gehört es auch, dem Vorarbeiter oder Gesellen einer Arbeitsstelle eine genaue Abschrift des Angebots mit Erläuterungen zu geben, die durch persönliche Rücksprache auf der Baustelle zu vertiefen sind. Bei den planenden Vorarbeiten sollte mit Vertrauensleuten eine Aussprache stattfinden, ob die einzelnen Gesellen arbeitsmäßig auch zusammenpassen, sich vertragen und ob sie den Anforderungen dieser Baustelle gewachsen sind. Als Folge einer schlechten Planung kann häufig beobachtet werden, daß die ältesten Gesellen die schwierigsten Arbeiten, z. B. Dacharbeiten, verrichten, während jüngere Gesellen leichtere Arbeiten ausführen.

Im Interesse einer planmäßigen und zugleich zeitsparenden Auftragsausführung sollten in einer ersten B a u b e s p r e c h u n g in Anwesenheit von Bauherr und Vorarbeiter alle Einzelheiten eingehend erörtert werden. Bei dieser Besprechung ist es zweckmäßig, die wichtigsten Punkte der Bauausführung schriftlich zu fixieren, Anstrichproben anzusetzen, die Termine endgültig festzulegen und etwa bestehende Unklarheiten über Art, Zeit und Ausführung restlos zu beseitigen. Je sorgfältiger diese vorbereitenden Arbeiten durchgeführt werden, desto störungsfreier wird der Auftrag in der Folgezeit abgewickelt werden können.

Die in der Praxis gesammelten Erfahrungen lassen immer wieder erkennen, welche nachteiligen Wirkungen in Kauf genommen werden müssen, wenn einer gut durchdachten Baustellenorganisation zu wenig Aufmerksamkeit und Beachtung geschenkt wird. Je besser und reibungsloser die Zusammenarbeit mit den am Bau beteiligten Handwerksberufen funktioniert, desto eher und besser lassen sich zeit- und kostensparende Arbeitsverfahren verwirklichen. Insbesondere auf größeren Baustellen sollte immer wieder das gute Verhältnis der einzelnen Handwerkszweige untereinander gefördert werden, wozu der Malermeister wesentlich beitragen kann, wenn er gewillt ist, auch mit den anderen Vorarbeitern Rücksprache zu nehmen, so daß sie am organischen Ablauf der Arbeiten interessiert sind, da er als letzter Handwerker die Baustelle verläßt.

Davon mögen folgende Untersuchungen zeugen, die der Praxis entnommen sind, wegen ihrer Geringfügigkeit aber häufig wenig Beachtung erfahren und trotzdem eine beachtliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit nach sich ziehen, wenn sie planvoll genutzt werden.

Im folgenden Beispiel wird davon ausgegangen, daß rd. 3000 m Scheuerleisten grundiert, mit einem Deck- und Lackanstrich versehen werden müssen. Bei üblicher Arbeitsweise sind die Scheuerleisten bereits angeschlagen, so daß die genannten drei Arbeitsgänge in den getrennten Wohnräumen am Fußboden durchzuführen sind, wobei die Arbeitsermüdung einen erhöhten Zeitaufwand mit sich bringt. Die beiden ersten Arbeitsgänge sollen von einem Lehrling, der letzte Arbeitsgang muß dagegen von einem Gesellen durchgeführt werden.

Arbeitsausführung:

Für 1 lfm Scheuerleisten Grundanstrich benötigt ein Lehrling 1 Min., bei 3000 m = 3000 Min.

Für 1 lfm Scheuerleisten Deckanstrich benötigt ein Lehrling 1,5 Min., bei 3000 m = 4500 Min.

3000 Min. + 4500 Min. = 7500 Min. oder 125 Stunden
zu DM 1,70 =

DM 212,50

Für 1 lfm Scheuerleisten Lackanstrich benötigt ein Geselle 1,5 Min., bei 3000 m = 4500 Min. oder 75 Stunden zu

DM 4,79 =

DM 359,25

DM 571,75

Um diese kostenerhöhende Arbeitsweise zu vermeiden, wird eine andere Arbeitsmethode untersucht.

Bevor die Scheuerleisten angeschlagen werden, hat der Malermeister oder sein Baustellen-Polier mit dem Zimmermann vereinbart, daß alle Leisten bei Anlieferung in einem für den Maler geeigneten Raum abgelegt und vor dem Anschlagen fertiggestrichen werden. In die Mitte dieses Raumes stellt sich der Maler zwei Böcke auf, die er mit Brettern abdeckt. Auf diesen „Arbeitstisch“ von 0,70 × 3,50 werden die Leisten schichtweise nach Bedarf flach nebeneinander gelegt, so daß bei 3 cm breiten und 3 m langen Leisten der Tisch rd. 70 m faßt, also bei 3000 m rd. 45mal bedeckt werden muß. Da die Leisten noch nicht verschnitten sind, muß mit 10 % Mehrarbeit (= 3300 m) gerechnet werden, die in die Kalkulation einzustellen ist. Auch in diesem Beispiel wird ein Geselle und ein Lehrling bei der Untersuchung angesetzt.

Arbeitsvorgang :	Einzelzeiten in Min.		Gesamtzeiten in Min.	
	Geselle, Lehrling		Geselle, Lehrling	
Belegen des Arbeitstisches mit Leisten	5	5		
Grundieren mit Flächenstreicher	3	3		
Abschieben der Leisten vom Tisch	<u>1</u>	<u>1</u>		
	9	9		
45-facher Arbeitsgang			405	405
Belegen des Tisches mit Leisten	5	5		
Deckanstrich mit Flächenstreicher	4	4		
Abschieben der Leisten vom Tisch	<u>1</u>	<u>1</u>		
	10	10		
45-facher Arbeitsgang			450	450
Belegen des Tisches mit Leisten	5	5		
Lackieranstrich mit großem Pinsel	8	8		
Aufstapeln der lackierten Leisten	<u>4</u>	<u>4</u>		
	17	17		

45-facher Arbeitsgang 765 765

Nach dem Anschlagen der Leisten durch den Zimmermann müssen die beschädigten Leisten nachlackiert werden. Dafür sind rd. 20 Lehrlingsstunden oder 1 200 Minuten erforderlich

	<u>1 200</u>
<u>1 620</u>	<u>2 820</u>

1 620 Gesellenminuten entsprechen 27 Stunden zu DM 4,79 = DM 129,33

2 820 Lehrlingsminuten entsprechen 47 Stunden zu DM 1,70 = DM 79,90
DM 209,23

Zu dem Betrag von DM 209,23 sind 10% Aufschlag hinzuzuzählen = DM 20,92
DM 230,15

Da bei dieser Arbeitsausführung pro m Leiste rd. DM 0,03 für Werkstoffverbrauch anfallen (für 3 000 m = 90,00 DM), so muß auch dieser Betrag um 10% erhöht und der Summe von DM 230,15 zugezählt werden = DM 9,00
DM 239,15

Wenn die Summe von DM 571,75 den gegenwärtigen Preisen entspricht, so kann durch vorbedachte Baustellenorganisation und -planung ein Betrag von DM 571,75 - DM 239,15 = DM 332,60 oder eine Differentialrente von

rd. 58% wettbewerbssteigernd erzielt werden. Die Untersuchung liefert den Beweis, daß die Handarbeit durch ein gutes »Bauklima« beschleunigt werden kann.

Auch bei sinnvollem Einsatz von Maschinen kann die Wirtschaftlichkeit erheblich gesteigert werden, was an folgendem Beispiel aufgezeigt werden soll.

Es wird davon ausgegangen, daß der Maler mit dem Installateur gut zusammenarbeitet und lt. Auftrag 500 m² Heizkörper 2 mal zu streichen sind. Diese Arbeit kann mit der Hand ausgeführt oder aber auch durch Spritzarbeit geleistet werden, wofür sowohl der Kompressor nebst Zubehör als auch ein sog. billiges Unterdruckgerät Verwendung finden können. In Ermangelung beider Geräte kann auch eine Spritzpistole ausgeliehen werden, die an eine Preßluftflasche mit 200 Atü angeschlossen wird und ca. 4-5 Stunden vorhält.

In diesem Beispiel, wo nur der Lohnanteil interessiert, wird von folgenden Voraussetzungen ausgegangen:

1. Die fabrikneuen, grundierten Heizkörper haben vor Verteilung auf die einzelnen Wohnräume ihren ersten Anstrich auf dem »Stapel« erhalten und das Abdecken der Fußböden ist nicht notwendig, da sie noch nicht verlegt sind.
2. Für den zweiten Anstrich sind die Heizkörper bereits installiert; sie sind aber noch nicht in Betrieb gesetzt, so daß der Maler sie noch abschrauben und spritzen kann.
3. Der Pinselverbrauch bei der Handarbeit entspricht dem größeren Zeitaufwand beim Spritzen, der durch den Transport der Anlage und das Sieben der Farbe hervorgerufen wird. Beide Kostenelemente decken sich.
4. Das notwendige Abdecken einiger Bauteile bei der Spritzarbeit wirkt gegenüber der Handarbeit nicht kostensteigernd, da bei der Spritzarbeit der Werkstoffverbrauch geringer ist.

Spritzarbeit:

Für 1 qm Fläche werden beim 1. Spritzgang 3 Min. aufgewendet; beim 2. Spritzgang sind 4 Min. pro qm erforderlich.

Insgesamt werden bei 500 qm Spritzfläche benötigt:

$(3 + 4) \times 500 = 3500 \text{ Min. oder rd. } 58 \text{ Std. zu DM } 4,79 = \text{DM } 277,82$

zuzüglich 58 Maschinen-

leistungsstunden zu DM 0,45

= DM 26,10

Gesamt: DM 303,92

Handarbeit:

Für 1 qm Fläche benötigt der Geselle beim 1. Anstrich 17 Min.; beim 2. Anstrich sind 13 Min. pro qm erforderlich.

Insgesamt werden bei 500 qm Anstrichfläche benötigt:

$(17 + 13) \times 500 = 15000 \text{ Min. oder } 250 \text{ Std. zu DM } 4,79$

= DM 1 197,50

Bei dieser Gegenüberstellung zeigt sich, daß bei einer Arbeitsleistung von DM 1 197,50 $\cdot$ DM 303,92 = DM 893,58 oder rd. 75% eingespart werden können und bei derartigen Arbeiten der Einsatz einer Spritzanlage in jedem Falle zweckmäßig erscheint.

Wenn der Malermeister diese Arbeit wohl zu einem niedrigeren Preis anzubieten vermag und somit seine Wettbewerbsfähigkeit steigern oder Reserven bilden kann, so wird durch dieses Beispiel gleichzeitig besonders deutlich herausgestellt, wie wichtig die Zusammenarbeit auf einer Baustelle ist und diese durch einen klugen, umsichtigen Vorarbeiter gelenkt werden kann. Aus diesem Grunde sollte ein Polierwechsel auf der Arbeitsstelle nach Möglichkeit vermieden werden.

Darüber hinaus ist bei beiden Verfahren, trotz der enormen Kostensenkungsmöglichkeit, immer noch ein Gewinnaufschlag von 10% enthalten, da der Multiplikator bei beiden Arbeitsmethoden dieselben Zuschlagsätze enthält. Dieses ist jedoch nur dann richtig, wenn trotz der gesunkenen direkt verrechenbaren Löhne die übrigen Jahreslöhne in gleicher Höhe verbleiben und der Gemeinkostenzuschlagsatz sich nicht verändert. Demnach müßten bei gleichbleibender Zahl von Arbeitskräften die Aufträge sich vergrößern und zur Ausführung gelangen. Sonst verschiebt sich das gesamte Kostengefüge einer Betriebswirtschaft innerhalb einer Periode.

Um diese Überlegung zu verdeutlichen, wird ohne Beachtung der Werkstoffkosten die Einzelkalkulation für die beiden letzten Beispiele dargestellt:

A) Spritzarbeit:

3 Gesellenminuten x 500	=	1 500 Min.
4 Gesellenminuten x 500	=	<u>2 000 Min.</u>
		3 500 Min.

Gesellenlohn pro Min. $(2,20:60 = 0,0366) = \text{DM } 0,037$

Direkt verrechenbare Löhne

Gesellenlohn (gesamt) 3 500 x 0,037	=	DM 129,50
+ 90% lohnabhängige Gemeinkosten	=	DM 116,55
+ Sonderkosten für rd. 58 Maschinenstunden à DM 0,45	=	<u>DM 26,10</u>
		DM 272,15
+ 10% Gewinn	—	DM 27,22
+ 4,17% Umsatzsteuer	=	<u>DM 12,48</u>
		<u><u>DM 311,85*</u></u>

B) Handarbeit:

17 Gesellenminuten x 500	=	8 500 Min.
13 Gesellenminuten x 500	=	6 500 Min.

Gesellenlohn pro Min. $(2,20:60 = 0,0366) = \text{DM } 0,037$

*) Die Differenzen gegenüber dem Beispiel von S. 74 ergeben sich durch Abrundungen

Direkt verrechenbare Löhne

Gesellenlohn (gesamt) 15 000 x 0,037	=	DM	555,—
+ 90% lohnabhängige Gemeinkosten	=	DM	499,50
		DM	1 054,50
10% Gewinn	=	DM	105,45
		DM	1 159,95
4,17% Umsatzsteuer	=	DM	48,37
		DM	1 208,32*)

Den gegenübergestellten spezifizierten Kalkulationen für die beiden Verfahren (A u. B) ist zu entnehmen, daß die direkt verrechenbaren Löhne (555,— ./ 129,50) um DM 425,50 gesenkt werden können und die prozentualen Aufschläge, wie Gemeinkosten, Gewinn und Umsatzsteuer ebenfalls entsprechend sinken. Trotz scharfen Wettbewerbs ist es also möglich, den Jahresgewinn zu halten, obwohl sich das Auftragsvolumen verkleinert.

Bei beiden Arbeitsmethoden stehen die direkt verrechenbaren Löhne zur Gesamtsumme (311,85 ./ 26,10 oder 1 208,32) im gleichen Verhältnis:

$$A = 45,9\%$$

$$B = 45,9\%$$

In einer Periode liegen bei der Arbeitsweise B die Prozentsätze noch höher, da der Betrieb nicht wettbewerbsfähig erscheint, zumal andere Betriebe mit der Arbeitsausführung A anbieten, wobei sich die Verhältniszahlen gegenüber B enorm verschieben.

Direkt verrechenbare Löhne: $129,50 : 555,00 = \text{rd. } 23\%$. Der durch bessere Arbeitsweise erzielte Gewinn beträgt nicht nur rd. 8% ($1 208,32 : 105,45$) des Preises, sondern ($1 208,32 ./ 257,45$ Gesamtkosten A) nunmehr rd. 78%, worin die echte, von allen anderen Kostenelementen bereinigte Gewinnmaximierung zu erblicken ist.

Noch krasser wird die Wirtschaftlichkeit einer Spritzanlage beim Anstrich von Lamellen-Heizkörpern verdeutlicht. Bei Handarbeit und Spritzarbeit wird vorausgesetzt, daß 100 m Lamellen-Heizkörper 2 mal mit Aluminiumbronze gestrichen werden sollen, wobei die Vorbereitungskosten sich aufheben, zumal der erhöhte Pinselverbrauch durch die Kosten des Abdeckmaterials ausgeglichen wird.

Handarbeit:

Für 1 m 1. Anstrich benötigt 1 Geselle 25 Minuten

Für den 2. Anstrich sind 20 Minuten erforderlich

Bei 100 m sind insgesamt $(25+20) \times 100 = 4 500$ Min. oder 75 Std. zu
DM 4,79 = DM 359,25 erforderlich

Spritzarbeit:

Für 1 m 1. Spritzanstrich benötigt 1 Geselle 4 Minuten

Für den 2. Spritzanstrich sind 3 Minuten erforderlich

Bei 100 m sind gesamt $(4+3) \times 100 = 700$ Min. oder rd. $11\frac{1}{2}$ Std. zu
DM 4,79 = DM 55,09 zuzüglich 11,5 Maschinenstunden ($11,5 \times 0,45$)
= DM 5,17 = DM 60,26 erforderlich

*) Die Differenzen gegenüber dem Beispiel von S. 74 ergeben sich durch Abrundungen

Beim Anstrich durch Spritzarbeit können gegenüber der Handarbeit DM 359,25 ./. DM 60,26 = DM 298,99 oder rd. 83% eingespart werden.

Zu einer reibungslosen Auftragsabwicklung gehört selbstverständlich auch die zeit- und mengengerechte Steuerung des Material- und Geräteeinsatzes. Um Reklamationen und notwendigen Nachleistungen begegnen zu können, ist es vorteilhaft und entspricht zudem einer vorbedachten Planung, wenn die für die verschiedenen Untergründe erforderlichen Werkstoffe auf ihre Haltbarkeit ausprobiert werden. Nicht selten müssen infolge schlechter Vorplanung und unterlassener Anstrichproben unentgeltliche Nacharbeiten vorgenommen werden, die Zeit- und Geldverluste auslösen. Empfindliche Störungen im Arbeitsablauf treten immer dann auf, wenn Materialien, Werkzeuge und Arbeitsgeräte fehlen, nicht rechtzeitig oder in der notwendigen Menge vorhanden sind, weil sie noch auf anderen Arbeitsstellen lagern oder erst instandgesetzt werden müssen.*) In solchen Fällen treten Zwangspausen und Leerlaufzeiten ein, die die unproduktiven Löhne entsprechend erhöhen. Bei Arbeitsaufnahme müssen die Werkstoffe einsatzbereit und auf ihre Eigenschaft überprüft sein.

In mittleren und größeren Betrieben dürfte es in jedem Falle zweckmäßig sein, einen Lagerarbeiter einzusetzen, der nicht nur für die mengenmäßige Werkstoffausgabe gemäß Weisung des Meisters und Gerätebereitstellung voll verantwortlich ist, sondern auch die Wartung und Pflege dieser lebensnotwendigen Güter zu übernehmen hat. Nebenbei gewährleistet der Lagerverwalter eine zweckdienliche Restverwertung und kann, da er nur zu leicht als unproduktiv angesehen wird, den Einsatz und die Pflege des Fuhrparks übernehmen sowie Aufmaß- und Werkstoffkarteien führen. Durch den Einsatz eines Lagerarbeiters werden in der Regel mehr produktive Arbeitsstunden anfallen, die die Mehrkosten, welche in seiner Haltung begründet liegen, überkompensieren.

Die beste Organisation und Planung im Bereich der Fertigung muß jedoch versagen, wenn nicht die erforderlichen laufenden Kontrollen eingebaut sind. Diese wichtige Aufgabe fällt in den Verantwortungsbereich des Betriebsinhabers bzw. der eigens geschaffenen Kontrollinstanzen.

Eine Ausgliederung von Arbeiten und Aufgaben im Rahmen der Fertigungsfunktion entspricht nicht dem Wesen eines selbständigen Malerbetriebes. Auch die Form der genossenschaftlichen Betätigung**) ist ausgeschlossen, da sie nicht mit dem Berufsbild des Malerhandwerks in Einklang zu bringen ist.

Wohl kann man im Bereich der Fertigung gelegentlich Zusammenschlüsse mehrerer Meister feststellen, da einer allein zu schwach wäre, einen größeren Auftrag durchzuführen. Diese Arbeitsgemeinschaften sind auf die Dauer aber wettbewerbsunfähig, da die mehrfach zu entrichtende Umsatzsteuer das Gesamtergebnis wesentlich beeinträchtigt. Dagegen verlohnt es sich für Arbeiten, bei denen die Qualität nicht im Vordergrund steht, preisgünstige Zwischenmeister zu beauftragen, die z. B. Gerüststellung, Kalkanstriche u. a. m. übernehmen.

*) vgl. Bucerius, W.: »Der Handwerker als technischer Betriebsleiter«, 1921, S. 7

**) vgl. Rößle, K.: in Sonderdruck aus »Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik«, 1952, S. 458

Generalunternehmer, wie sie bei Besetzungsaufträgen und Heereslieferungen anzutreffen sind, verleiten die Malermeister häufig zum Abgleiten als Lohnhandwerker. Außerdem besteht die Gefahr, daß diese Betriebe sich von ihrer eigenen Kundschaft entfremden, da sie diese vernachlässigen müssen und nach Beendigung der Arbeiten nicht mehr wettbewerbsfähig sind.

c) Pflege und Intensivierung der Beziehungen zum Absatzmarkt

Wenn auch das Malerhandwerk ausschließlich gegen Auftrag tätig wird und somit der eigentliche Vertrieb von Erzeugnissen und Leistungen nicht zu erfolgen braucht, weil dieser »bereits vor der Produktion durch die Auftragserteilung bzw. -annahme« *) als gesichert anzusprechen ist, so darf dieser Tatbestand dennoch nicht zu der Meinung verleiten, daß der Malerbetrieb im Rahmen der Vertriebsfunktion mit keinerlei wettbewerbswirksamen Faktoren zu rechnen hätte. Die Vertriebsfunktion beinhaltet eine derartige Fülle von Einzelaufgaben, die von der Beobachtung der Absatzmarktverhältnisse über die Werbung bis zur Bedarfsweckung, -lenkung und handwerksgerechten Kundenberatung reichen. Alle diese Faktoren müssen zusammenwirken, um auch dem gegen Auftrag produzierenden Betrieb stets einen entsprechenden Arbeitsanfall zu sichern.

ca) Sicherung des Auftragsbestandes durch Werbemaßnahmen

Bedingt durch einen relativ günstigen Auftragseingang infolge Neubautätigkeit, Nachholbedarf etc. wird so mancher Malermeister die Notwendigkeit von Werbemaßnahmen gänzlich leugnen. Die Gegenwartssituation mit der Vollauslastung seiner Kapazität mag so manchen Betriebsinhaber veranlassen, sich in werblicher Hinsicht vollends passiv zu verhalten; vielleicht empfindet er es sogar als Zeit- und Geldvergeudung, wenn er in dieser Beziehung etwas unternehmen würde. Zu leicht wird in den Fehler verfallen, sich des Werbens erst zu erinnern, wenn Absatzstockungen oder -schwierigkeiten auftreten. In solchen Fällen ist es dann meistens zu spät, weil die Werbung ein ständiges Bemühen darstellt und als Allheilmittel versagen muß, wenn nicht rechtzeitig die in der Werbung liegenden Möglichkeiten genutzt werden.

Der im Malerhandwerk zu verzeichnende Wettbewerbsdruck sollte für alle Malerbetriebe Grund und Anlaß genug sein, sich verstärkt werblicher Maßnahmen zu bedienen. Dabei geht es primär um die Klärung der Frage, wie die Werbung betrieben werden muß, auf welche Bereiche sie sich zu erstrecken hat und wie sie sich für die Betriebswirtschaft am zweckmäßigsten gestalten läßt. Die »Aufgabe einer sinnvollen Werbung muß es daher sein, mitzuhelfen verlorengegangenes Terrain zurückzugewinnen, noch besser jedoch neue Aufgaben- und Arbeitsbereiche zu schaffen und zu erobern.« **)

*) Röbke, K.: »Betriebswirtschaftslehre des Handwerks«, a. a. O., S. 63 f.

**) Röbke, K.: »Intensivierung der Werbung im Handwerk« in: Deutscher Handwerkskammertag in Bonn 1953, die Handwerkskammer im Dienst der Gemeinschaft, S. 45

Die Werbung des Malerbetriebes unterscheidet sich von der industriellen insofern, als die Industrie im Gegensatz zum Handwerk Massengüter produziert, die eine laufende schematische Werbung erlauben, und so weit geht, daß »Aufmachung gegen Aufmachung« zum tragenden Wettbewerbsprinzip erhoben wird. Beim Malerhandwerk handelt es sich jedoch um individuelle Leistungen, so daß hier nur das Prinzip »Leistung gegen Leistung« in Frage kommen kann. *)

Die handwerkliche Werbung sollte niemals schematisch und nachahmend angelegt sein; vielmehr sind stets allgemein-handwerkliche und speziell-betriebliche Gesichtspunkte allein maßgebend. Der Malermeister hat streng darauf zu achten, »daß die in und mit der Werbung gegebenen Möglichkeiten auf die besonderen Verhältnisse insgesamt Rücksicht zu nehmen haben.« **) Wenn in früheren Jahrzehnten der Maler infolge traditioneller Gebundenheit auf einen Stammkundenkreis blicken durfte, so konnte er sich auf dem Gebiet der Werbung fast passiv verhalten. Mit dem technischen Fortschritt und mit dem dadurch hervorgerufenen verschärften Existenzkampf, noch verstärkt durch den Zustrom von Flüchtlingsbetrieben, vollzog sich eine strengere Auslese, die das altherkömmliche Solidaritätsgefühl, welches sich mitunter betriebslähmend auswirkte, auslöschte und den Wettbewerb noch verstärkte.

Der Malermeister hat bei seiner Werbung mit sehr viel irrationalen Faktoren zu rechnen, da er mit der Kundschaft persönlich Kontakt aufnehmen muß. Wenn hierbei auch seine Persönlichkeit und das Ausmaß des Fingerspitzengefühls entscheidend sind, so bleibt doch hervorzuheben, daß eine erfolgreiche Werbung stets eine gewisse Markterkundungsarbeit zur Voraussetzung hat. »Vor Werbemaßnahmen, während derselben und zur Kontrolle ihrer Wirkung sind Absatzmarktanalyse und -beobachtung unerlässlich.« ***) Zu dieser notwendigen Markterkundung gehört auch die Klärung der Frage, ob es sich um Kunden handelt, die in unmittelbarer Nähe der Betriebsstätte wohnen, oder um solche, die als »betriebsfern« zu bezeichnen sind. Je nach Entfernung müssen die Werbemaßnahmen dann in einem engeren oder weiteren Einzugsgebiet wirksam werden.

Mögen die Arten der Werbemöglichkeiten auch noch so umfangreich sein, so wird speziell im Malerhandwerk die persönliche Werbung und Führungnahme des Meisters den wohl ausschlaggebendsten Erfolg bringen. Denn das typische Werbemittel ist »die Möglichkeit einer individuellen, freundlichen und sorgfältigen Kundenbehandlung und einer fachmännischen Beratung durch den Meister. Auch Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit sowie sorgfältige Erfüllung der vorgetragenen Kundenwünsche gehören zur sorgfältigen Kundenbehandlung, die nicht nur dem Meister, sondern auch den Gesellen und Lehrlingen, die ja ebenfalls oft mit den Kunden und Auftraggebern in Berührung kommen, eigen sein soll.« ****)

*) vgl. Röbke, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 175

**) Kadow, Fr.: »Die Deutsche Handwerksmesse«, a. a. O., S. 79

***) Laub, Kl.: »Die Markterkundung im Handwerk«, Stuttgart 1953, S. 91

****) Röbke, K.: »Intensivierung der Werbung im Handwerk«, a. a. O., S. 51

cb) Ausschaltung negativer Werbefaktoren

Um den Kunden eindrucksvoll beraten zu können, ist es zweckmäßig, vor Auftragserteilung dem Kunden Farbtonkarten, Anstrichmuster, Abbildungen von ausgeführten Bauvorhaben oder Skizzen nebst Musterbüchern vorzulegen. Wenn der Kunde sich für eine Arbeitsausführung entschließt, ist er darüber aufzuklären, ob es sich dabei auch um die für ihn wirtschaftlichste und zweckmäßigste handelt. Aus diesem Grunde sollten Angebote über verschiedene Ausführungsmöglichkeiten unterbreitet werden, wobei der im Angebot abgegebene Endpreis nach Möglichkeit nicht zu überschreiten ist. Die Ausführung hat selbstverständlich der angebotenen Leistung zu entsprechen, denn nur so lassen sich Vertrauen und Dauerkunden gewinnen. Da der Maler den für die Hausfrauen größten Schmutz verursacht, sollen Gesellen und Lehrlinge zur Sauberkeit erzogen sein, die sich auch auf die Kleidung zu beziehen hat. Geräte und Handwerkszeug müssen sich in gutem, sauberem Zustand befinden. Es darf nicht der Eindruck einer Vernachlässigung erweckt werden, von der man auf den gesamten Betrieb schließen kann. Wenn der Maler die Arbeitsstelle verläßt, sollte sie so sauber sein, wie er sie vorgefunden hat. Häufig werden in renovierten Wohnungen so viel Schmutz, Töpfe und Farbspritzer hinterlassen, daß der erste gute Eindruck der neuen Wohnung völlig verwischt wird. Daß der Auftraggeber dann über den Maler verärgert ist, braucht nicht zu überraschen.

Um zu erreichen, daß auf den Baustellen ordentliche Arbeit geleistet und das Ansehen des Betriebes durch schlechtes Benehmen und Verhalten der Arbeitskräfte nicht geschmälert wird, bedarf es einer öfteren Kontrolle durch den Meister. Bei größeren Betrieben ist darauf zu achten, daß die zuverlässigsten Arbeitskräfte bei Privatkunden zum Einsatz gelangen, um allen Vorkommnissen zu begegnen und evtl. Diebstähle auszuschalten.

Nach verrichteter Arbeit macht es einen guten Eindruck auf den Kunden, wenn man mit ihm gemeinsam die ausgeführte Arbeit begutachtet und evtl. Mängel sofort abstellt. Dabei soll auch der Meister ordentlich auftreten und gewisse Zurückhaltung wahren. Er soll dem Kunden nicht etwas vorjammern, weil dadurch nur der Eindruck entsteht, daß der Betrieb nicht ordentlich geführt wird und auf Grund von Unwirtschaftlichkeit keine Qualitätsarbeit zu leisten vermag. Ein kurzer und klarer Hinweis auf die schwierige Kapitalsituation im Handwerk sollte dem Kunden andeuten, daß er mit der Bezahlung der Rechnung nicht zu lange auf sich warten lassen sollte, damit die Liquidität nicht gefährdet wird. Bezüglich der Zahlungsgewohnheiten ist bei den Kunden häufig festzustellen, daß sie der Meinung sind, die handwerkliche Leistung könne — ähnlich der Regelung bei Teilzahlungsgeschäften — in Raten abgegolten werden. In solchen Fällen genügt meistens der Hinweis auf evtl. Verzugszinsen oder Skontigewährung.

Zu den negativen Werbefaktoren ist u. U. ein der Betriebsgröße nicht entsprechendes Fahrzeug zu bezeichnen, mit dem der Meister seine Kunden aufsucht. Zu leicht wird hier der Eindruck erweckt, daß dieses Fahrzeug »mitbezahlt« werden muß. Fahrzeuge der Maler sollten sauber, in ordentlichem Zustand und mit einem gasmackvollen Firmen- und Hinweisschild

versehen sein, welches über die Arbeitsweisen, den Sitz und die Größe des Betriebes Aufschluß gibt. Dagegen kann ein kleines, in allen Farben schillerndes Namenschild neben der Haustür in der heutigen Zeit nicht mehr als ausreichende Kundenwerbung angesprochen werden. Derartige Hinweisschilder haben die Aufgabe, »das für Interessenten und Kunden Wissenswertes zu sagen, um Fragen zu vermeiden und in Verbindung mit den reinen Zweckaufgaben durch entsprechende Gestaltung werbend zu wirken und der Dekoration zu dienen.«*) Die Form der Beschriftung darf nicht altmodisch erscheinen, sie muß vielmehr klar und deutlich wirken und sich nach Möglichkeit mit dem Firmenkopf auf Briefbögen, Bautenschildern und Stempeln des Betriebes decken, damit sie leichter einprägsam ist.

Bei allen Werbemaßnahmen ist zu berücksichtigen, daß dem Grundsatz der Wahrheit, Klarheit und Eindeutigkeit Rechnung zu tragen ist. Es darf aber auch nicht übersehen werden, daß neben wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten stets die psychologischen Wirkungsgrade Beachtung finden müssen. Daß außerdem der Maler besonderen Wert auf das Ästhetisch-Schöne legen sollte, versteht sich eigentlich von selbst.

Leider werden diese Grundsätze in der Praxis nicht immer und überall beachtet. Das erhellt folgendes Beispiel:

»Ein Malermeister machte zum Beispiel bei der Ausgestaltung seines Firmenschildes folgenden grundlegenden Fehler. Er wählte, gewissermaßen als Blickfang für die Passanten, einen neben dem Maler umgeworfenen Farbtopf, aus dem sich die leuchtend rote Farbe über das aufgestellte Gerüst und somit über den Arbeitsplatz ergoß. Zweifelsohne sollte mit dieser Gesamtdarstellung eine gewisse Originalität verfolgt werden, aber in psychologischer Hinsicht muß dieser umgeworfene Farbtopf geradezu eine Schockwirkung auslösen. Denn wer möchte einen Maler in seiner Wohnung haben, der schon in seinem Firmenschild das Schreckgespenst aller Wohnungsinhaber führt. Viele Hausfrauen verschieben eine notwendige Verschönerungsreparatur ihrer Wohnung doch deshalb oder greifen gar zur Selbsthilfe, weil sie in ständiger Angst leben, der Maler könnte bei seiner Arbeit zu viel Spuren seiner Tätigkeit auf Möbeln, Fußböden oder Treppen hinterlassen.

Ein derartiges Hinweisschild ist nun keineswegs geeignet, die psychologischen Voraussetzungen für das so entscheidende Vertrauensverhältnis zu schaffen, — eher wird das Gegenteil der Fall sein.« **)

Jede Art von Werbung verfehlt ihren Zweck, wenn sie nicht laufend wiederkehrt. Eine im Betrieb geführte *Kundenkartei* gibt dem Malermeister Aufschluß darüber, wann und in welcher Form er den Kunden aufgesucht hat, auch darüber, wie seine Zahlungssitten und Ansprüche sind. Geschäftskarten zum Jahresende oder zu sonstigen Anlässen mit einer dezenten Empfehlung erhalten alte Kunden und erinnern sie an die einmal an-

*) Kreher, P.: »Plakat und Schaufensterbeschriftung für Gewerbetreibende und Dekorateure«, S. 8

**) Kadow, Fr.: »Psychologie der Werbung«, in »Rationelles Handwerk«, Heft 2/56, S. 46

geknüpfte Geschäftsverbindung. Viele Maler jagen förmlich neuen Kunden nach, vernachlässigen die alten und verursachen dadurch unnötige Aufwände.

Inwieweit persönliche Aufmerksamkeiten angebracht sind, ist von Fall zu Fall verschieden. Ganz gleich in welcher Form sie dargeboten werden, sie sollten persönlich überreicht und auf den Kunden abgestimmt, d. h. individuell ausgerichtet sein. Hierbei liegt die Gefahr nahe, daß diese Werbung völlig falsch, bei Behörden u. U. als Bestechung aufgefaßt werden kann. Selbst bei negativem Ausgang von Verhandlungen oder eingetretenen Verlustgeschäften muß der Meister beherrscht bleiben, einen guten Eindruck hinterlassen und sich nach Möglichkeit über den Grund der Ablehnung Klarheit verschaffen.

Gerade im Bereich der Werbung kann der Malermeister leichter als auf anderen Gebieten von der Konkurrenz lernen und aus deren Werbemaßnahmen Rückschlüsse ziehen mit dem Ergebnis, daß er versucht, in Zukunft es besser zu machen oder aber Fehler abzustellen. Am Beginn und Ende jeder Werbung muß jedoch die gute und einwandfreie handwerkliche Qualitätsarbeit stehen. Sie allein stellt die Voraussetzung dar, daß der Malermeister weiterempfohlen wird und somit laufend beschäftigt bleibt.

d) Richtige und zweckmäßige Lösung der Verwaltungsaufgaben

Die im Rahmen der Verwaltungsfunktion anfallenden Aufgaben, welche planend, ordnend, überwachend und kontrollierend in alle übrigen betrieblichen Bereiche hineingreifen, werden auch im Malerbetrieb nicht immer mit der notwendigen Sorgfalt und Konsequenz wahrgenommen. Die hier zu leistenden Arbeiten werden häufig, auch wenn deren Notwendigkeit eingesehen wird, von den Meistern wenig geschätzt, als unproduktiv betrachtet und daher in der Vielzahl der Fälle vernachlässigt. Auf Grund der Vor- und Ausbildung tritt die handwerklich-manuelle Tätigkeit stark in den Vordergrund.*)

da) Personelle und sachliche Voraussetzungen im Malerbetrieb

Abgesehen von gesetzlichen, steuerlichen und sonstigen Bestimmungsgründen ist es in der Gegenwartssituation geradezu ein Gebot der Selbstbehauptung, daß der Malermeister diese kaufmännische Tätigkeit nicht nur rein schematisch ausübt, sondern auch tatsächlich beherrscht, um aus den Unterlagen jederzeit schnell und zuverlässig Anhaltspunkte für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

Die ordnungsgemäße Wahrnehmung der Verwaltungsarbeit setzt die Klärung der Frage voraus, von wem die Arbeiten im einzelnen durchgeführt werden sollen und wie die gesamte Büroausstattung nebst Buchhaltung am

*) vgl. Rößle, K.: »Betriebswirtschaftslehre des Handwerks«, a. a. O., S. 69

zweckmäßigsten eingerichtet sein muß. Maßgeblich für Ausmaß und Tiefengliederung der kaufmännischen Organisation ist zweifellos die Betriebsgröße. Wie ein Kleinbetrieb nicht mehr mit einem Zettel Nagel zum Aufbewahren der Belege und einem Karton für die abgelegten Schriftstücke auskommen kann, so darf ein Betrieb der in eine höhere Betriebsgrößenkategorie hineinwächst, nicht gleich Buchungsmaschinen zum Einsatz bringen, große Büroräume aufbauen und Buchhalter einstellen. Die personelle und sachliche Büroorganisation muß stets dem organischen Wachstum angepaßt sein, da sonst Sprungkosten entstehen, die das Betriebsergebnis zu stark beeinträchtigen können. Zu leicht unterliegen Malermeister bei der Anschaffung moderner Einrichtungen dem Technisch-Vollkommenen und versäumen es, sich eingehend beraten zu lassen. Dadurch wird unnötig Kapital gebunden und die Verwaltung überorganisiert.

Im Kleinbetrieb kann der Meister in der Regel alle Verwaltungsaufgaben selbst lösen; beim Mittelbetrieb ist er bereits genötigt, geschulte Kräfte einzustellen bzw. mithelfende Familienangehörige in die Verwaltungsarbeit einzusetzen. In Großbetrieben findet man bereits eine festangestellte kaufmännische Buchhaltungskraft, mindestens auch eine zweite Kraft, die für die verwaltungstechnischen Aufgaben verantwortlich ist. Beide können u. U. durch einen kaufmännischen Lehrling ergänzt werden. Von einer gewissen Betriebsgröße ab sollte der Betriebsinhaber sich nicht mehr ausschließlich der Verwaltungsarbeit widmen, da er sein Aufgabengebiet in der Überwachung, Planung und Beschaffung sowie Organisation der Arbeitsstellen sehen muß und dort seine Kraft und persönliche Mitarbeit vorwiegend einzusetzen hat. Voraussetzung für einen reibungslosen Arbeitsablauf ist auch hier die klare Abgrenzung der Verantwortungsbereiche.

Um eine möglichst günstige Arbeitsauslastung bei kaufmännischen und insbesondere technischen Angestellten zu erreichen, sollten im Rahmen der Verwaltungsfunktion gelernte Maler Verwendung finden, die in der Lage sind, Vor-, Zwischen- und Nachkalkulationen, Aufmaßberechnungen, Kostenvoranschläge und Rechnungen zu erstellen. Eventuell können sie auch zum Geräte- und Werkstofftransport, zur Geräte- und Werkstoffbereitstellung eingesetzt werden und außerdem die Lager- und Gerätekartei führen. Zur Entlastung des Meisters sollten die technischen Hilfskräfte auch bei der Arbeitseinteilung, Baustellenorganisation, der Arbeitsvorbereitung und Beaufsichtigung der Baustellen mitwirken können. Diese arbeitsmäßige Kombination ist schon deshalb zweckmäßig, weil durch die vielseitige Verwendungsmöglichkeit ein laufender Kontakt zwischen der internen technischen Verwaltungsarbeit und den externen ausführenden Arbeiten gewährleistet ist, und diese Kräfte nicht durch die einseitige Büroarbeit betriebsblind werden.

Die Hauptaufgabe der technischen wie kaufmännischen Angestellten ist es, den Betriebsinhaber von Nebensächlichkeiten zu befreien, ohne daß er selbst aber den Überblick über das Gesamtbetriebsgeschehen verliert.

Für den Aufbau der Verwaltung eines Malerbetriebes läßt sich keine Norm aufstellen, da sie sich im Laufe der Jahrzehnte, dem Betriebsablauf entsprechend, entwickelt und ihm angeglichen sein sollte. Oberstes Gebot ist es

jedoch, daß jede Person, die mit Verwaltungsaufgaben betraut ist, sich schnell zurechtfindet und die notwendigen Unterlagen jederzeit bereitstellen kann. Um diesem Erfordernis gerecht zu werden, müssen alle Geschäftsvorfälle eindeutig erfaßt, verbucht und entsprechend ausgewertet werden. Selbst der Kleinbetrieb kann heutzutage nicht mehr auf das organisatorische Hilfsmittel **Buchführung** verzichten, weil es einfach unmöglich ist, alle Vorgänge, Termine, Forderungen, Verbindlichkeiten etc. im Kopf zu behalten. Ob der Inhaber sich dabei der einfachen oder der doppelten Verbuchungsmethode bedient, ist primär eine Frage der betrieblichen Strukturverhältnisse. Die Bestrebungen laufen aber darauf hinaus, verstärkt die doppelte Buchführung zu verwenden, weil sie entschieden bessere Auswertungsmöglichkeiten bietet. Außerdem bleibt zu beachten, daß eine Buchhaltung, die lediglich den gesetzlichen Erfordernissen nachkommt und sonst keine betriebswirtschaftlichen Rückschlüsse zuläßt bzw. über das laufende Betriebsgeschehen Auskunft gibt, im Zeichen des scharfen Wettbewerbs als ungenügend zu betrachten ist. Die ordnungsgemäß angelegte — zweckmäßigerweise in Anlehnung an den Branchenkontenrahmen — und geführte Buchhaltung soll vor allen Dingen einwandfreie Kalkulationsunterlagen liefern.

db) Einwandfreie Kosten- und Preisermittlung

Mit Rücksicht darauf, daß die mit der **Kalkulation** zusammenhängenden Fragen im Malerbetrieb spezifische Besonderheiten aufweisen, sollen sie — im Gegensatz zu den nur kurz angedeuteten Buchführungsproblemen, welche für alle erwerbswirtschaftlich tätigen Betriebe allgemeine und grundsätzliche Bedeutung besitzen — in den folgenden Ausführungen näher untersucht und dargestellt werden. Die wettbewerbsgefährdenden Begleiterscheinungen des Pfuschens, Schleuderns und substanzverzehrenden Unterbietens*) sind immer dann gegeben, wenn ein Betrieb infolge mangelnder oder gar fehlender Kalkulation die betriebliche Selbstkostengrenze nicht kennt.

Ein Kalkulieren nach Faustregeln oder geschätzten Werten birgt stets große Gefahrenquellen in sich und ist daher abzulehnen. Der Malermeister muß seine Selbstkosten in ihrer gesamten Zusammensetzung kennen und für jeden Auftrag neu ermitteln. Der Zwang zur einwandfreien Selbstkostenermittlung wird durch die augenblicklichen Wirtschaftsverhältnisse noch verschärft.

Die das Betriebsergebnis beeinflussenden Hauptfaktoren, welche in jeder Kalkulation ihren Niederschlag finden, sind:

- a) Zeitaufwand
- b) Werkstoffaufwand
- c) Gemeinkosten
- d) Gewinn- und Wagniszuschlag
- e) Umsatzsteuer

*) Wernet, W.: »Dekartellierung, Gewerbefreiheit und Handwerksordnung« in »Wirtschaft und Wettbewerb«, Heft 2, Düsseldorf 1954, S. 71

Was die Ermittlung des Zeitaufwandes anbelangt, so läßt sich dieser durch einwandfrei geführte und laufend kontrollierte Tageszetteln auftragsweise feststellen. Schwieriger ist dagegen die Festlegung von Norm-(Vorgabe)-zeiten, »weil die Fertigungsverfahren sehr häufig nach Art und Größe wechseln. Es kann wohl durch Erfahrung, Gefühl und vor allem durch die Nachkalkulation bei der Schätzung ein der Wirklichkeit sehr nahe kommendes Ergebnis erzielt werden. Sicherheit dafür ist aber nicht gegeben«.^{*)} Häufig bleibt nur der Weg der Schätzung, um bei Vorkalkulationen den richtigen Zeitaufwand zu ermitteln. Wegen der Lohnintensität im Malerhandwerk ist trotz bestehender Schwierigkeiten aus Wettbewerbsgründen aber allergrößter Wert auf die angemessene Zeitbestimmung und -einhaltung bei der Auftragsausführung zu legen.

Beim Werkstoffaufwand läßt sich schon eher eine festere Verbrauchsnorm aufstellen, bei der sowohl die Abweichungen infolge Verschiedenartigkeit der Untergründe wie auch der unterschiedlichen Arbeitsweise der einzelnen Gesellen Berücksichtigung finden können. Für die Vorkalkulation eines Auftrages kann allein schon »die Deckkraft einer Farbe von großer Bedeutung sein, denn von ihr hängt es ab, ob z. B. ein Anstrich mehrmals wiederholt werden muß oder nicht. So sehen wir einen unmittelbaren Zusammenhang des Materialcharakters mit der Kalkulation.«^{**)}

Im Bereich der Gemeinkosten muß der Malermeister in der Regel auf die Werte vergangener Perioden zurückgreifen. Daß diese für eine Vorkalkulation nur annähernd als richtig zu betrachten sind, liegt auf der Hand. Ein starrer Gemeinkostensatz kann nur, unter Berücksichtigung evtl. innerbetrieblicher Kostenverschiebungen oder außerbetrieblicher Einflüsse, ebenfalls als fixierte Schätzung betrachtet werden, zumal jeder Auftrag für sich gesonderte Kosten erfordert. Aus diesem Grunde ist es, auch wenn ein tiefgegliederter Kostenrahmen über alle Kosten Aufschluß geben mag, unzweckmäßig und kostenverursachend, die Kostenstellengliederung zu weit auszubauen. Sie sollte nur so weit vorangetrieben sein, »daß sowohl leichte Übersicht und Kontrollfähigkeit, als auch die Wirtschaftlichkeit der Rechnungsführung gewahrt sind«.^{***)} In Klein- und Mittelbetrieben steht nicht so sehr das Problem der Kostenstellenrechnung, sondern das der Kostenüberwachung im Vordergrund. Wenn immer wieder betont wird, daß die Vorkalkulation erst durch die Nachkalkulation überprüft und verfeinert werden kann, so mag diese Ansicht insoweit stimmen, als es sich um die Schaffung geeigneter Anhaltspunkte für künftige Berechnungen handelt. Eine Korrektur eines im Kostenvoranschlag angegebenen Endpreises im Wege der Nachkalkulation ist in der Praxis des Malerbetriebes meistens ausgeschlossen, weil der vorkalkulierte Preis für beide Vertragspartner als bindend betrachtet wird. Denn »wir haben es hier mit einer Produktion auf Bestellung zu tun und nur selten kommt es vor, daß ein Abnehmer mit der Preisfest-

*) Bucerius, W.: »Der Handwerker als technischer Betriebsleiter«, 1921, S. 5

**) Gronau, E.: »Die verschiedenen Betriebsgrößen im Malerhandwerk und ihr Einfluß auf Kalkulation und Preispolitik«, a. a. O., S. 24

***) Schmitt, F. A. u. Schmitt, Fritz: »Das Kalkulationsuniversum« Berlin (Bielefeld) München 1951, S. 53/89

setzung nach Erstellung der Werkleistung einverstanden ist. Daraus ergibt sich, daß es kaum möglich ist, die mit einer Werkleistung tatsächlich entstehenden Kosten zu erfassen und erst dann den Preis zu bestimmen».*)

Es ist im übrigen unwahrscheinlich und auch unmöglich, daß ein Malermeister für jede Position eines Angebotes einen Preis in seiner gesamten Kostenstruktur errechnet. Trotz aller Bemühungen erhält er von der Vielzahl der abzugebenden Angebote nur einen so geringen Teil in Auftrag, daß die umfangreiche Kalkulationsarbeit sich häufig gar nicht lohnt. Erschwerend tritt noch hinzu, daß bei Architekten und Behörden offensichtlich praxisfremde Kräfte beschäftigt werden, die es sich zur Aufgabe machen, bei jedem Auftrag, mag er auch noch so klein sein, eine Unzahl von Positionen in die Angebote einzubauen. Darüber hinaus sind die Vorbedingungen vieler Aufträge derart umfangreich geworden, daß mancher Malermeister nicht einmal den Mut aufbringt, sich am Angebot zu beteiligen. Auch die in die neue Fassung der VOB aufgenommenen Kennziffern für die verschiedenen Arbeitsausführungen haben eher verwirrend als klärend und vereinfachend gewirkt. Ein »modernes« Angebot besteht lediglich noch aus dem Hauptteil der Vorbedingungen und einer Unzahl von Arbeitspositionen, die in Zahlenschlüsseln mit Hilfe der VOB mühsam herausgefunden werden müssen.

Trotz der angedeuteten Schwierigkeiten darf aber keineswegs die Wichtigkeit und Notwendigkeit der Kalkulation und ihre Beherrschung geleugnet werden. Bei einmaligen Aufträgen muß sie schon deshalb unbedingt aufgemacht werden, um das in jedem Auftrag liegende Risiko einzuengen.

Das Problem der Kalkulation im Malerhandwerk liegt nicht so sehr in der Unmöglichkeit bzw. Zweckmäßigkeit ihrer Aufmachung, als vielmehr in einer sinnvollen Anwendung, da alle Daten vergangenen Perioden entnommen werden müssen und man nie weiß, wie die Zukunftsentwicklung verlaufen wird. Es ist verständlich, daß im Malerhandwerk Zwischen- und Nachkalkulationen vordringlich erscheinen, weil die Daten der Vorkalkulation zu unsicher sind und häufig nur den Zweck verfolgen, einen Auftrag preisgünstig zu erhalten, der wenigstens die für ihn speziell anfallenden Kosten deckt.

Die Kalkulation stellt zweifellos ein bedeutendes Instrument in der Hand des Betriebsleiters dar, zumal sie eine ganze Reihe von wichtigen Zwecken zu erfüllen hat, nämlich »Aufwandsüberwachung, eine verbesserte Vorrechnung (Planung), Schaffung von Grundlagen für Preis-, Erlös- und Umsatzrechnung, daneben dient sie dazu, eine gewisse Betriebskontrolle zu gewährleisten (Erleichterung der Betriebsdispositionen, Leistungssteigerungen, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch Rationalisierung, Fehlerquellenforschung und damit Aufwands- und Kostensenkung). « **)

dc) Durchführung laufender Kontrollen

Die Führung, Erstellung und Auswertung buchhalterischer und kalkulatorischer Unterlagen genügen allein jedoch nicht, um einen reibungslosen

*) Gronau, E.: »Die verschiedenen Betriebsgrößen im Malerhandwerk und ihr Einfluß auf Kalkulation und Preispolitik«, a. a. O., S. 26

**) Röble, K.: »Industriebetriebslehre«, 2. verb. Aufl., München 1954, S. 61

vorausgeplanten Arbeitsablauf zu gewährleisten. Zur Verwaltungsfunktion muß vielmehr die ebenso wichtige Aufgabe der Überwachung und Kontrollwahrnehmung hinzutreten. Dieser Grundsatz gilt um so mehr, je weniger der Meister selbst noch auf der Bau- bzw. Arbeitsstelle handwerklich tätig ist und je größer die Zahl der einzelnen Baustellen ist. Selbstverständlich wird auch der Zuverlässigkeitsgrad der Vorarbeiter und Poliere Umfang und Häufigkeit der Kontrollen wesentlich mitbestimmen. Sie müssen dort ansetzen, wo es auf Grund der Planung besonders notwendig erscheint und sich unauffällig gestalten, damit das Betriebsklima nicht unnötig einer Belastung ausgesetzt ist. Über den Fortgang des Arbeitsprozesses sollte sich der Malermeister aber stets persönlich unterrichten.

Aus Gründen der Kostenersparnis wird man derartige Kontrollgänge bzw. -fahrten mit Werkstoff- oder Gerätetransporten koppeln. Grundsätzlich ist es zweckmäßig, daß sie vorwiegend zum Arbeitsbeginn, zum Beginn oder Ende von Pausen durchgeführt werden, um somit gleichzeitig die Pünktlichkeit zu beobachten. Sie sollten unangemeldet und scheinbar planlos sowie in Verbindung mit Baubesprechungen vorgenommen werden, denn auch der Kunde sieht gern, wenn der Meister sich persönlich um den Fortgang der Arbeit kümmert.» Aus psychologischen Gründen wird man die Kontroll- und Revisionsfunktion nicht allzu sehr in den Vordergrund rücken, sondern sie zu einem großen Teil so mit den übrigen Funktionen verflechten, daß sie zwangsläufig mit diesen vollzogen werden. (*)

Durch eine laufende Kontrolle der Wochenzettel und Arbeitsstellenberichte sollte sich der Inhaber davon überzeugen, wie weit die einzelnen Arbeiten fortgeschritten, die Leistungen zu bewerten und wie die Gesellen vom Vorarbeiter eingesetzt worden sind. Die wöchentlich abgegebenen Wochenzettel oder die täglich zu führenden Arbeitsstellenberichte gestatten eine leichte Übertragung auf eine Baukontokarte, so daß bei täglicher oder wöchentlicher Addition der Lohnstunden die bisher aufgewendete Zeit kontrolliert werden kann. Ein Vergleich der vorkalkulierten Soll-Stunden mit den aufgewendeten Ist-Stunden läßt bei überschlägiger Bewertung der bisher geleisteten Arbeiten ein Mehr oder Weniger an Leistung erkennen. Bezüglich der Werkstoffe könnte durchaus nach demselben Kontrollverfahren gearbeitet werden, da die an die Arbeitsstelle gelieferten Werkstoffe mengenmäßig und preislich leicht zu erfassen sind. In der Praxis ist dies jedoch nicht durchführbar, weil eine tägliche oder wöchentliche »Baustelleninventur« vorgenommen werden müßte, d. h. die noch vorhandenen Werkstoffe wären abzuwiegen und die streichfertigen Farben auf ihre mengenmäßige Zusammensetzung zu überprüfen. Es hat sich in der Praxis als ausreichend erwiesen, daß es zum Zwecke der Überprüfung und Kontrolle der bisher erbrachten Leistung genügt, zu den aufgewendeten Stunden einen Werkstoff- und Unkostenpauschalbetrag hinzuzuzählen, der im Endergebnis den Erfordernissen einer Zwischenkalkulation gerecht wird. Diese Pauschalsätze findet man bei annähernd gleicher Auftragsstruktur und Betriebsgröße, indem von den drei vergangenen Umsatzjahren die verbrauchten Werkstoffe und Unkosten auf die aufgewendeten Gesamtstunden bezogen werden.

*) Röbke, K.: »Industriebetriebslehre«, a. a. O., S. 48

Die solcherart laufend eingeleiteten Zwischenkalkulationen geben zudem darüber Aufschluß, ob Vorarbeiter und Gesellen für den jeweiligen Auftrag richtig ausgewählt wurden. Wenn sich hierin die Planung nicht bestätigt, sollte rechtzeitig eine Umorganisation vorgenommen werden. Eine endgültige Aussage über wirtschaftliche oder unwirtschaftliche Auftrags erledigung läßt sich jedoch erst durch die Nachkalkulation treffen. Die tatsächlichen Aufwände an Löhnen und eingesetzten Werkstoffen können jetzt summiert und dem Rechnungsbetrag gegenübergestellt werden, wobei evtl. außergewöhnliche Kosten, die speziell dieser Auftrag verursachte, Berücksichtigung finden müssen. Oft weichen die Rechnungsbeträge erheblich von Angebotssummen ab, ein weiterer Faktor, der eine richtige Vorkalkulation erschwert. Das soll an folgendem Beispiel erläutert werden: Die durchkalkulierte Endsumme eines Auftrages mit einem veranschlagten Zeitaufwand von rd. 1000 Arbeitsstunden war mit rd. 6000,— DM angesetzt. Der Meister läßt sich bei seiner Kontrolle von dem Gesichtspunkt leiten, daß die Gesellen 1000 Stunden aufwenden dürfen, damit seine Gesamtkalkulation gewahrt bleibt. Er gibt sich damit zufrieden, daß 900 Stunden tatsächlich »nur« verbraucht wurden und gewährt dem Vorarbeiter oder den Gesellen eine Zeitprämie. Bei der Endabrechnung muß er jedoch feststellen, daß er nur rd. 4500,— DM für diesen Auftrag fordern darf, weil die Maße zu hoch im Angebot bewertet wurden. Dieses Verfahren wird häufig bei Behörden und Architekten geübt, um eine höhere Geldanforderung für die Einzelaufträge deklarieren zu können, gewissermaßen aus Sicherheitsgründen, da auch das Gegenteil eintreten kann. Nunmehr stellt der zunächst optimistische Meister fest, daß er nur rd. 750 Stunden hätte aufwenden dürfen, somit nicht 100 Stunden eingespart, sondern rd. 150 Stunden zuviel verbraucht wurden, die diesen Auftrag zu einem Verlustgeschäft werden ließen, obwohl er seine Gesellen noch belohnt hat.

Der Meister hat wohl das Recht, die über einer 10%igen Auftragsminderung liegenden Umsätze durch einen geringen Prozentsatz für entgangenen Gewinn in Rechnung zu stellen; er wird aber in der Regel aus psychologischen und wettbewerbsmäßigen Gründen davon Abstand nehmen müssen.

In ähnlicher Weise wie die Arbeitseinsatzpläne einer Kontrolle zu unterziehen sind, müssen auch die Werkstoffeinsatz- und Geräteeinsatzpläne überwacht werden. Gerade in den Fällen, in denen der Meister nicht mehr selbst produktiv mitarbeitet, wird der Betrieb von den Arbeitnehmern häufig als »billige Einkaufsquelle« betrachtet, um in der Freizeit mit diesem Material Schwarzarbeiten auszuführen. Manche Gesellen sind in dieser Beziehung derart »geschickt«, daß man geradezu erstaunt sein muß, was im Verlaufe der Zeit an Material von den Baustellen »mitgenommen« wurde. Nicht selten kann die Beobachtung gemacht werden, daß sich in der Wohnung eines Arbeitnehmers ein kleiner Nebenbetrieb niedergelassen hat.

dd) Einsatz organisatorischer Hilfsmittel

Die auch im Malerbetrieb im Rahmen der Verwaltungstätigkeit zu lösenden Aufgaben vielfältiger Art bringen es mit sich, daß eine Bewältigung der kaufmännischen Verwaltungsarbeiten nicht beiläufig und ohne Beachtung

organisatorischer Grundprinzipien erfolgen kann. Bei den immer schwieriger werdenden Voraussetzungen und Bedingungen des selbständigen und verantwortungsbewußten Wirkens im Spannungsfeld der Marktgegebenheiten sollte man sich nicht allein auf das häufig überschätzte Fingerspitzengefühl und auch nicht auf das in langer Praxis erworbene Erfahrungswissen verlassen. Völlig abwegig und gefährlich zugleich ist auch die Methode, schwerwiegende betriebliche Entscheidungen quasi »aus dem Ärmel schütteln« zu wollen.

Um den Gefahren von Zufallsentscheidungen wirksam zu begegnen, muß jeder Betrieb über ein Mindestmaß an Ordnung und damit Organisation verfügen. Der Einbau organisatorischer Hilfsmittel ist dabei lediglich als Maßnahme zu werten, die geeignet erscheint, den Betriebsinhaber bei seiner planenden, leitenden, überwachenden und kontrollierenden Tätigkeit zu unterstützen und ihm vieles an Gedankenballast abzunehmen.

Die organisatorischen Hilfsmittel in Form von Buchführungssystemen, Kalkulationsformblättern, Stundenzetteln, Karteikarten, Vordrucken etc. müssen den betrieblichen Strukturverhältnissen stets angepaßt sein und dürfen nur insoweit zum Einsatz gelangen, als sie tatsächlich benötigt und entsprechend ausgewertet werden. Vor allen Dingen ist in dieser Beziehung davor zu warnen, in Halbheiten zu verfallen oder zu aufwendige Maßnahmen zu ergreifen.

So unterschiedlich die einzelnen Hilfsmittel in bezug auf Anwendungsmöglichkeit, Aussagekraft und Zwecksetzung auch sein mögen, so lassen sich dennoch gewisse gemeinsame Merkmale feststellen. Diese sind:

1. regelmäßig bzw. häufig wiederkehrende betriebliche Vorgänge und Daten werden im Rahmen eines vorbedachten Organisationssystems in übersichtlicher, leicht nachprüfbarer Form festgehalten und abgelegt. Bei Reklamationen bzw. Nachfragen sind die auftragsweise gesammelten Unterlagen schnell zur Hand und gestatten eine klare Auskunfterteilung;
2. auf Grund der Tatsache, daß bei Formularen, Vordrucken etc. bestimmte Angaben, Hinweise, Merkmale stets an der gleichen Stelle stehen, wird die Voraussetzung einer vollständigen und zwangsläufigen Erfassung wichtiger betrieblicher Daten geschaffen;
3. durch Einsatz organisatorischer Hilfsmittel wird — wenn sie richtig angelegt und laufend geführt werden — eine Ersparnis an Zeit und Geld erzielt, weil bestimmte Angaben bereits vorgedruckt sind und somit häufig nur eine routinemäßige Ausfüllung zu erfolgen braucht;
4. die organisatorischen Hilfsmittel stellen ein wichtiges Steuerungsinstrument in der Hand des Betriebsinhabers dar und gestatten es ihm, bei betrieblichen Dispositionen auf wertvolles und zuverlässiges Unterlagematerial zurückzugreifen. Besonders vorteilhaft erweist sich eine gute betriebliche Organisation auch in all den Fällen, wo preiskritischen Auseinandersetzungen mit beweiskräftigen Gegenargumenten begegnet werden soll.

Selbstverständlich sind die schönsten organisatorischen Hilfsmittel wertlos, wenn der Betriebsinhaber sich ihrer nicht richtig bedienen kann oder will bzw. wenn nicht die geeigneten Fachkräfte vorhanden sind, welche sorgfältig und verantwortungsbewußt eine stete Neuanpassung an die veränderten Verhältnisse vornehmen.

Es gehört nun einmal zur unternehmerischen Aufgabe eines Malermeisters, daß er neben den handwerklich-manuellen auch die kaufmännisch-organisatorischen Grunderfordernisse erfüllen muß, wenn er sich im harten Wettbewerb behaupten will. »Man kann ohne Übertreibung sagen, daß kein Wissen für die Lenkung eines Betriebes so wichtig ist, wie das Wissen um den wirtschaftlichen Effekt des Unternehmens. In jeder großen Krise haben die Betriebswirtschaftler beobachten können, wie ungemein zahlreich die Konkurse infolge nicht rechtzeitiger Erkenntnis des Niedergangs sind.«*)

Leider werden Notwendigkeit und Tragweite der kaufmännischen Verwaltungsarbeit nicht überall gebührend anerkannt und gewürdigt. Nur zu leicht verfällt so mancher Meister in den Fehler, die wettbewerbsbestimmenden Faktoren allein in der handwerklichen Leistungserstellung zu sehen. Es wird nicht beachtet, daß alle betrieblichen Funktionsbereiche harmonisch zusammenwirken müssen, um den Gesamtbetriebserfolg zu sichern. Zum Teil mag die zu verzeichnende Unterschätzung der kaufmännischen Tätigkeit auch darauf zurückzuführen sein, daß eine objektive Urteilsfindung über den Einfluß der Verwaltung auf die Wettbewerbsfähigkeit sehr schwierig ist, »weil es sich bei diesen Leistungen um nicht genau meßbare Größen handelt. Die Merkmale betriebswirtschaftlicher Verwaltung handwerklicher Betriebe ergeben sich vor allem aus der Betriebsgröße.«**)

Weitere Einzelheiten und Grundsätze, die im Rahmen der Verwaltungsfunktion zu berücksichtigen sind, erfahren im wirtschaftlichen und finanziellen Führungsbereich noch eine nähere Behandlung.

3. DER EINFLUSS DER WETTBEWERBSFAKTOREN NACH FÜHRUNGSBEREICHEN

Im Gegensatz zu der funktionsbedingten Betrachtungsweise sollen nunmehr die wettbewerbswirksamen Einflußfaktoren nach den verschiedenen betrieblichen Führungsbereichen untersucht und dargestellt werden. Da in beiden Fällen das Untersuchungsobjekt jeweils die Betriebswirtschaft (hier der Malerbetrieb) ist, müßten sich bei gesonderter lückenloser Betrachtung zwangsläufig Überschneidungen einstellen. Um dieser Gefahr in rein methodischer Hinsicht zu begegnen, wurden bei der funktionalen Abhandlung verschiedene Gesichtspunkte bewußt zurückgestellt mit der Absicht, sie schwergewichtsmäßig im wirtschaftlich-finanziellen, technischen, juristischen, sozialen und kulturellen Bereich darzustellen. Als wesentliches Moment bleibt aber auch hier zu beachten, daß alle diese Führungsbereiche bei Klein- und Mittelbetrieben in der Hand des Inhabers vereinigt sind; »in Großbetrieben stehen ihnen Spezialisten vor, ob zum Vorteil oder zum Nachteil, braucht

*) Schmalenbach, E.: »Dynamische Bilanz«, Köln 1953, S. 23

**) Rößle, K.: in »Rationelles Handwerk«, Heft 2, v. 10. 2. 1956, S. 29

hier nicht untersucht zu werden. Diese Führungsbereiche haben entscheidenden Einfluß auf Leistung und Ertrag und schließlich auch auf den Aufwand.« *)

a) Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch Maßnahmen im wirtschaftlichen und finanziellen Führungsbereich

Die bisherigen Ausführungen haben bereits mit aller Deutlichkeit erkennen lassen, daß die Lebens- und Leistungsfähigkeit eines Betriebes in hohem Maße von dem Zusammenspiel der verschiedenen Faktoren und Kräfte abhängt. Je besser die technisch-handwerklichen und wirtschaftlich-kaufmännischen Gegebenheiten aufeinander abgestimmt sind, desto besser wird es um die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit bestellt sein.

Nachdem nun einige wichtige Bereiche der planenden, disponierenden und überwachenden Tätigkeit bereits im Rahmen der Verwaltungsfunktion behandelt worden sind, bleibt den folgenden Ausführungen die Aufgabe vorbehalten, insbesondere den Einfluß zu untersuchen, der von der finanziellen Seite her auf die Wettbewerbsfähigkeit einwirkt. Das Vermögen in Form von Anlagegegenständen, Kassen- und Bankmitteln, Schecks, Besitzwechseln, Forderungen usw. stellt gerade in bezug auf Beschaffung, Verwendung und zeitgerechte Disposition den Betrieb häufig vor schwierige Probleme. Da es als wichtiger Produktionsfaktor unbedingt erforderlich ist, bleibt dem handwerklichen Betriebsinhaber keine andere Wahl, als sich mit finanziellen Erträgen und Steuerungsmaßnahmen eingehend zu beschäftigen.

aa) Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Da jede erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Tätigkeit darauf bedacht ist und sein muß, über das Ausmaß der Selbstkosten ein »Mehr« an Ertrag zu erzielen, entsteht gewissermaßen zwangsläufig die Frage nach der Rentabilität. Der Malermeister muß sich bei jedem Auftrag einerseits und nach Abschluß einer Abrechnungsperiode andererseits darüber Klarheit verschaffen können, ob sich seine Arbeit überhaupt »rentiert« hat. Die Gewinnerzielungsmöglichkeit sollte so gelagert sein, daß der Betrieb nicht nur den derzeitigen Kapitalstatus beibehalten kann, sondern im Interesse der Stärkung der Lebensfähigkeit und evtl. Betriebserweiterung zu einer angemessenen Kapitalbildung befähigt ist.

Als Bemessungsgrundlage für die Ermittlung der Rentabilität wird in der Fachliteratur allgemein der Weg vorgeschlagen, den Produktionsgewinn zu dem betriebsnotwendigen Kapital in ein prozentuales Verhältnis zu setzen.**)

Auf diese Art und Weise kann am besten die Rentabilitätsberechnung von betriebsfremden Einflüssen bereinigt werden und trägt den wirklichen Gegebenheiten sinnvoll Rechnung. Allerdings ergibt sich gerade in Handwerksbetrieben sehr häufig die Gefahr, daß bei der Ermittlung des Produktionsgewinns deshalb Fehler begangen werden, weil eine Bereinigung nicht immer vorgenommen wird und demzufolge Abschreibungserlöse, kalkulator-

*) Rößle, K.: »Analyse der Konkurrenzfähigkeit«, a. a. O., S. 251

**) vgl. Rößle, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 238

rische Mietanteile und sonstige Aufwandpositionen einfach als Gewinnbestandteile angesehen und entsprechend verwendet werden. Allein aus der Verkenntung des wahren Sachverhalts können sehr leicht wettbewerbsmindernde Einflüsse entstehen, wenn z. B. die notwendigen Mittel im Zeitpunkt von Ersatzinvestitionen infolge falscher Disposition nicht verfügbar sind.

Die Rentabilität steht natürlich in sehr engem Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit, die als »Grad der Vollkommenheit verstanden wird, mit der die Kräfte der Betriebswirtschaft zur Erfüllung der gesteckten Ziele eingesetzt werden.«^{*)} Daß dabei durch richtige Planung und Organisation alle Bereiche des Betriebes an der Erreichung einer möglichst günstigen Gesamtwirtschaftlichkeit mitwirken müssen, ergibt sich schon aus dem Umstand, daß die »Wirtschaftlichkeit selbst nichts anderes als ein günstiges Verhältnis von Kosten und Ertrag«^{**)} ist.

Während die Bestimmungsgründe der Wirtschaftlichkeit im »ausführenden« Bereich des Betriebes zu suchen sind, liegen die der Rentabilität im finanziellen oder Unternehmungsbereich. Wie beide Seiten einer Betriebswirtschaft, die technisch-wirtschaftliche und die juristisch-finanzielle nicht zu trennen sind, so stehen auch Wirtschaftlichkeit und Rentabilität in sehr enger wechselseitiger Beziehung, denn »eine echte Rentabilität hat ihre Ursache in der Wirtschaftlichkeit«.^{***)}

Auf die Rentabilität, die zumindestens dem jeweils geltenden Diskontsatz entsprechen sollte, wirken von der rein finanziellen Seite insbesondere die Faktoren der Kapitalbindung und der Kapitalumschlaghäufigkeit ein. Je schneller sich das Kapital im Rahmen des betrieblichen Wertkreislaufs umschlagen läßt, desto günstiger wird sich die Rentabilität gestalten. Es ist daher sehr wesentlich, daß in Fällen einer übermäßig starken Kapitalbindung oder langsamen Umschlaggeschwindigkeit der Betriebsinhaber Überlegungen anstellt, wo die auslösenden Ursachen liegen und ob durch eine vorbedachte Planung und sinnvolle Erlösdisposition rentabilitätsmindernde Einflüsse ausgeschaltet werden können.

Um eine Kapitalkomprimierung zu erreichen, ist es notwendig, die einzelnen Vermögensteile auf ihre Betriebsnotwendigkeit zu überprüfen. Mit Rücksicht auf die nicht sonderlich ausgeprägte Anlageintensität ergeben sich im Malerbetrieb häufig Gefahrenquellen einer zu langen Kapitalbindungsdauer im Bereich des Umlaufvermögens, und hier insbesondere im Werkstofflager. Nicht immer wird nämlich die Bevorratung von Material und Geräten nach rein wirtschaftlichen Erwägungen vorgenommen, manches Mal sind auch rein spekulative Momente im Spiel. Häufig kann die Feststellung getroffen werden, daß auch in kleineren und mittleren Betrieben Werkstoffe im Lager ruhen, die den laufenden Bedarf bei weitem übersteigen oder im Verlauf einer Periode nur einmal benötigt werden. Qualitätseinbußen, Schütt- und

^{*)} Röble, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 235

^{**)} Mellerowicz, K.: »Kosten und Kostenrechnung«, Band I, »Theorie der Kosten«, Berlin 1951, S. 445

^{***)} Röble, K.: »Allgemeine Betriebswirtschaftslehre«, a. a. O., S. 235 f.

Schwundverluste sowie Diebstahlgefahr können zu Wertminderungen oder gar zur Kapitalvernichtung führen. »Wenn auch im Malerhandwerk die Lagerhaltung infolge des relativ niedrigen Materialverbrauches kein großes Kapital erfordert, so kann doch auch hier Kapitalzins eingespart werden. Dies geschieht durch eine möglichst rasche Erneuerung des Lagers, also einen raschen Lagerumschlag. Es muß ein günstiges Verhältnis gefunden werden, daß die durch den Großeinkauf erzielten Skonti und Rabatte nicht durch die mit der Zeit sich steigenden Lagerkosten übertroffen werden«.^{*)}

Die im Werkstoffbereich zu beachtenden Grundsätze haben bezüglich der rentabilitätsmindernden bzw. verwässernden Gefahr selbstverständlich auch volle Gültigkeit für Beschaffung und Lagerung von Pinseln und Geräten. Bei diesen Hilfsmitteln des Malers muß der Meister ebenfalls das Für und Wider abwägen, um die höchste Wirtschaftlichkeit mit der größtmöglichen Rentabilität in Einklang bringen zu können, denn gebundenes Kapital verursacht Kapitalkosten, die die Wettbewerbsfähigkeit schmälern. Es bleibt immer zu beachten, daß vom Zeitpunkt des Einkaufs bis zur endgültigen Bezahlung erhebliche Kapitalien im Material gebunden sind und verzinst werden müssen. Hier gilt, wie überall im betrieblichen Leben, der Grundsatz, diesen Zeitraum abzukürzen. »Was still liegt, verursacht Kosten. Es muß unser Bestreben sein, das Betriebskapital möglichst schnell und häufig umzusetzen, und je öfter dies im Jahr geschieht, desto vorteilhafter ist es«.^{**)}

Eine weitere Gefahrenquelle im Bereich der finanziellen Disposition ist in dem Umstand zu erblicken, daß manche Malermeister bei Vornahme von Ersatz- oder Neuinvestitionen zu stark den rein technischen Gesichtspunkt in den Vordergrund stellen. Sie lassen sich von technischen Daten, wie Leistungsfähigkeit, Drehzahl, Durchlaufmenge etc., beeindrucken und vergessen dabei, daß jede Anschaffung auch immer gleichzeitig eine wirtschaftlich-finanzielle Seite beinhaltet. Geräte und Maschinen, die weder voll ausgelastet noch auf die Betriebskapazität abgestellt sind, müssen zwangsläufig zu einer Schmälerung der Wettbewerbsfähigkeit führen.

Gewisse Schwierigkeiten in der betriebsindividuellen Angemessenheit der Anlage- und Umlaufgegenstände ergeben sich im Malerbetrieb insofern, als häufig eine Ausrichtung nach der Spitzenbeanspruchung in der Hauptbeschäftigungszeit vorgenommen werden muß. Die Saisonabhängigkeit bringt es mit sich, daß in dieser Beziehung mit andersgearteten Voraussetzungen gerechnet werden muß, als in Betrieben mit gleichbleibender Jahresbeanspruchung. Dennoch dürfen aber die Gefahren nicht übersehen werden, die bereits im Investitionsstadium begründet liegen; vielmehr erfordern die jahreszeitlich nicht voraussehbaren Auftragsangelegenheiten erhöhte Aufmerksamkeit und manches Mal auch Bescheidenheit in Fragen der Beschaffung von Anlagegegenständen, um vermeidbare finanzielle Belastungen auszuschalten.

^{*)} Naegeli, A.: »Betriebswirtschaftliche Untersuchungen im Malerhandwerk«, Bern 1940, S. 18

^{**)} Bucerius, W.: »Der Handwerker als technischer Betriebsleiter«, Karlsruhe 1921, S. 4/5

ab) Beispiel eines wirtschaftlichen Vergleichs

Als eindringliches Beispiel für die Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit derartiger Überlegungen sollen in vergleichender Betrachtung die kostenverursachenden Faktoren bei Inanspruchnahme eines Leihgerüsts einerseits und eines eigenen Malergerüsts andererseits dargestellt werden.

Fast jeder Malermeister wird im Laufe der betrieblichen Entwicklung die Frage der Neuanschaffung eines Eigengerüsts zu klären haben, weil die Gerüstleihfirmen relativ hohe Beträge für die ihm zur Verfügung gestellten Gerüste berechnen. Häufig wird er zu der Einsicht gelangen, daß diese aufgewendeten Beträge ausreichend gewesen wären, ein eigenes Gerüst zu kaufen und zu stellen. Leider kommt diese Erkenntnis aber meistens zu spät, weil der Betriebsinhaber nicht genügend vorgeplant und einer eingehenden Überlegung in Form einer vergleichenden Wirtschaftlichkeitsberechnung die nötige Sorgfalt bzw. Aufmerksamkeit geschenkt hat. Für den gerade laufenden oder geplanten Einzelauftrag mag die Einsicht zu spät kommen, für die Gesamtunternehmung jedoch nicht, da ja jeden Tag wieder eine Arbeit anfallen kann, für deren Ausführung ein Gerüst benötigt wird. Erschwerend und kostenerhöhend zugleich muß bei Leihgerüsten die Tatsache gewertet werden, daß Malermeister die Mietverträge häufig unter Zeitdruck abschließen, da mit dem Auftrag unverzüglich zu beginnen ist und nicht mehr die Möglichkeit besteht, rechtzeitig Vergleichsangebote einzuholen.

Die in folgendem Beispiel in Ansatz gebrachten Werte sind nur als Annäherungswerte zu betrachten, da den unterschiedlichen Standortgegebenheiten entsprechend Zu- oder Abschläge zu machen sind. Bei dieser Untersuchung sollen die Selbstanschaffungskosten einschließlich Auf- und Abbau eines Gerüsts nebst allen Zusatzkosten und unter Berücksichtigung der vermutlichen Stellflächennutzung den Mietkosten eines Fremdgerüsts gegenübergestellt werden.

Zunächst bleibt die Frage zu klären, ob die Möglichkeit besteht, ein Eigengerüst überhaupt vorzufinanzieren. Wird eine Entscheidung in positivem Sinne gefällt, so gilt es festzustellen, in welcher Durchschnittsgröße die Gerüste in der Eigenunternehmung bisher gebraucht wurden bzw. künftighin benötigt werden. Im Beispiel wird von einem kompletten handwerksüblichen Malergerüst mit einer Gesamtstellfläche von rd. 300 qm und einer Lebensdauer von rd. 10 Jahren ausgegangen (d. h. mit einem derartigen Gerüst läßt sich eine glatte Fassadenfläche von rd. 25 m Länge und 12 m Höhe einrüsten).

Folgende Gerüstteile werden dazu benötigt:

- 9 Stück 12 m Leitern
- 64 „ Bohlen à 3,60 m Länge
- 64 „ Rückenstreben à 4,00 m Länge
- 32 „ Kreuzstreben
- 18 „ Fensterspannschrauben
- 90 „ Bolzen mit Scheiben und Muttern
- 5 „ eiserne Leitersprossen

1	Stück	Aufzugrad
1	"	Seil
2	"	rote Warnlaternen
1	"	Zubehörkiste
1	"	Gerüstschild

Für dieses Gerüst wurde von 5 befragten Firmen ein Neuanschaffungs-Durchschnittspreis von 2 000,— DM genannt, der je nach Standort gewisse Abweichungen nach unten oder oben aufzuweisen hat. Die Grundausrüstung eines derartigen Gerüsts bietet bereits mehrere Variationsstellmöglichkeiten, die sich durch Zukauf von Zusatzleitern, kurzen Grundleitern und dazugehörigen Aufsatzleitern beliebig vergrößern lassen. Die erforderlichen Gerüstbretter können z. T. aus dem vorhandenen üblichen Bestand entnommen werden bzw. durch die Neuanschaffung ergänzt werden. Beim Eigengerüst sind Abschreibung, Instandhaltung, Verzinsung und Lagergebühr, also die fixen Kosten, besonders zu beachten.

Bei einem Anschaffungspreis von rd. DM 2 000,— ergeben sich folgende fixe Kosten pro Jahr:

Abschreibung = 10%	DM	200,—
Instandhaltung = 2%	DM	40,—
Verzinsung = 5%	DM	100,—
Lagergebühr für 30 qm à DM 0,50		
pro Monat = DM 15,—; jährlich	DM	180,—
	DM	520,—

Die Lagerung wird in den meisten Fällen keine besondere Belastung verursachen, da bei einer Werkstatt immer so viel Platz vorhanden sein dürfte, daß man bequem einen Raum von 2 qm Breite und 15 m Länge erübrigen kann. Trotzdem wurde eine besondere Lagergebühr eingesetzt, die für eine Überdachung (Schuppenanbau) verwandt werden kann, falls sie nicht in vorgesehener Höhe benötigt wird.

Für den einmaligen Auf- und Abbau des Eigengerüsts durch betriebseigene Kräfte ergibt sich folgende Berechnung:

Aufladen:	2 Gesellenstunden	à	DM 2,20 + 90%		
		=	DM 4,18	=	DM 8,36
	1 Lehrlingsstunde	à	DM 0,90 + 90%		
	im 3. Lehrjahr	=	DM 1,71	=	DM 1,71
Abtransport:	(halb fremd — halb Eigenfahrzeug)			=	DM 20,—
Aufbau:	4 Gesellen à 5 Std.	=	20 x 4,18	=	DM 83,60
Abbau:	4 Gesellen à 3 Std.	=	12 x 4,18	=	DM 50,16
	2 Lehrlinge à 3 Std.	=	6 x 1,71	=	DM 10,76
Rücktransport:	wie Abtransport			=	DM 20,—
Abladen:	2 Gesellenstunden	à	DM 4,18	=	DM 8,36
				DM	202,95

Die fixen und variablen Kosten für ein Eigengerüst mit 300 qm Stellfläche belaufen sich also auf rd. DM 720,—. Um feststellen zu können, ob und von

welcher Stellfläche an sich die Anschaffung eines Eigengerüsts lohnt, müssen die entsprechenden Mietpreise herangezogen werden. In der nachstehenden Tabellenübersicht sind diese Werte zusammengestellt. In Spalte A sind die Eigengerüststellflächen von 300 qm bis zu 2700 qm pro Jahr gestaffelt aufgeführt. Spalte B zeigt die fixen Kosten des Eigengerüsts von rd. DM 520,— zuzüglich der variablen Stellungskosten pro qm — Einheiten der Spalte A₁ bis A₉. Die Spalten C bis G geben den qm-Preis des Leihgerüsts, gestaffelt von DM 0,90 bis DM 1,30 (nach Ortsklassen) wieder. In die Spalten C₁ bis G₁ werden die Leihgerüstgebühren eingetragen, und zwar der Einfachheit halber ohne abzuführende Umsatzsteuer. (Die Umsatzsteuer wird später bei der Berechnung berücksichtigt bzw. entfällt, wenn die Gerüstmiete direkt vom Kunden an den Gerüstverleiher bezahlt wird.)

Stellfläche in qm	Kosten des Eigengerüsts		Gebühren für ein Leihgerüst				
			pro qm DM 0,90	pro qm DM 1,00	pro qm DM 1,10	pro qm DM 1,20	pro qm DM 1,30
A	B		C	D	E	F	G
1) 300	a) 520,—	720,—	270,—	300,—	330,—	360,—	390,—
	b) 200,—						
2) 600	a) 520,—	920,—	540,—	600,—	660,—	720,—	780,—
	b) 400,—						
3) 900	a) 520,—	1120,—	810,—	900,—	990,—	1080,—	1120,—
	b) 600,—						
4) 1200	a) 520,—	1320,—	1080,—	1200,—	1320,—	1440,—	1560,—
	b) 800,—						
5) 1500	a) 520,—	1520,—	1350,—	1500,—	1650,—	1800,—	1950,—
	b) 1000,—						
6) 1800	a) 520,—	1720,—	1620,—	1800,—	1980,—	2160,—	2340,—
	b) 1200,—						
7) 2100	a) 520,—	1920,—	1890,—	2100,—	2310,—	2520,—	2730,—
	b) 1400,—						
8) 2400	a) 520,—	2120,—	2160,—	2400,—	2640,—	2880,—	3120,—
	b) 1600,—						
9) 2700	a) 520,—	2320,—	2430,—	2700,—	2970,—	3240,—	3510,—
	b) 1800,—						

a) = fixe Kosten

b) = variable Kosten (Auf- und Abbau, Transport)

Bei dieser einfachen Berechnungsweise kann die Wirtschaftlichkeit des Eigengerüsts in kurzer Zeit einwandfrei abgelesen werden. Die Übersicht läßt klar erkennen, daß die Neuanschaffung eines Gerüsts mit 300 qm Stellfläche bei nur zwei- bis dreimaligem Aufstellen jährlich völlig unwirtschaftlich ist. Erst bei 900 qm jährlicher Stellfläche wird das Eigengerüst wirtschaftlich,

wenn der Mietpreis für die gleiche Fläche und darüber DM 1,30 pro qm ausmacht. Bei 1200 qm jährlicher Stellfläche wird das Gerüst bereits bei einem Mietpreis von DM 1,10 pro qm wirtschaftlich; bei 1500 qm jährlicher Stellfläche lohnt die Neuanschaffung bereits, wenn eine Gebühr von DM 1,00 pro qm zu entrichten ist. Bei 2100 qm Stellfläche liegt die Wirtschaftlichkeitsgrenze des Eigengerüstes praktisch schon bei einem vergleichweisen Preis von DM 0,90 pro qm.

Mögen diese berechneten Werte auf den ersten Blick auch den Eindruck entstehen lassen, daß sich die Anschaffung eines Eigengerüstes nur in Betrieben mit verhältnismäßig großer Stellfläche lohnt, denn die früheste, wahrscheinlich einsetzende Wirtschaftlichkeit liegt bei einer jährlichen Stellfläche von 1200 qm im Vergleich zu einer Gebühr von DM 1,10 pro qm Leihgerüst (Im Bundesdurchschnitt dürfte der Mietpreis pro qm bei 3wöchentlicher Miete DM 1,20 ausmachen). Zu den im Beispiel angeführten Angaben ist jedoch zu sagen, daß sie lediglich für 1 Jahr errechnet wurden. Wenn man demgegenüber die Aufstellungswahrscheinlichkeiten für 10 Jahre betrachtet und die anfallenden Gesamtkosten einschließlich Neuanschaffung, Abschreibung usw. berücksichtigt, erhält man eine genauere Wirtschaftlichkeitsberechnung, die es in der Regel angezeigt erscheinen läßt, bereits bei geringerer Stellfläche zu einer Eigengerüstanschaffung zu schreiten.

Neuanschaffung	DM 2 000,—
jährl. Abschreibung 10%; in 10 Jahren	DM 2 000,—
Instandhaltung pro Jahr 2% = DM 40,— in 10 Jahren	DM 400,—
jährl. Verzinsung à 5%	DM 1 000,—
Lagerung pro anno DM 180,—; 10 Jahre	DM 1 800,—
	<u>DM 5 200,—</u>

Da das Gerüst nach 10 Jahren mindestens noch einen »Holzwert« von DM 500,— aufweist, ./.

DM 500,—
DM 4 700,—

zuzüglich 40-faches Gerüststellen in 10 Jahren
 à DM rd. 200,— (40 x 200,—)

DM 8 000,—
DM 12 700,—

DM 12 700,— betragen sämtliche Unkosten eines Eigengerüstes einschließlich Neuanschaffung, Abschreibung, Instandhaltung, Verzinsung, Versicherung, Lagerung und 40maligem Stellen mit einer Gesamtfläche von 12 000 qm in 10 Jahren. Für denselben Betrag können dagegen in 10 Jahren nur rd. 10 200 qm Fremdgerüst in Anspruch genommen werden, und zwar zu einem qm-Preis von DM 1,20 zusätzlich 4,17% Umsatzsteuer. Aus Erfahrung kann gesagt werden, daß jeder Mittelbetrieb, der seinen Standort in einer Stadt hat, mit einer Stellfläche von rd. 12 000 qm in 10 Jahren oder 1 200 qm pro Jahr zu rechnen hat. Demnach kann mit einem Eigengerüst eine um rd. 1 800 qm größere Stellfläche als mit einem Fremdgerüst erreicht werden.

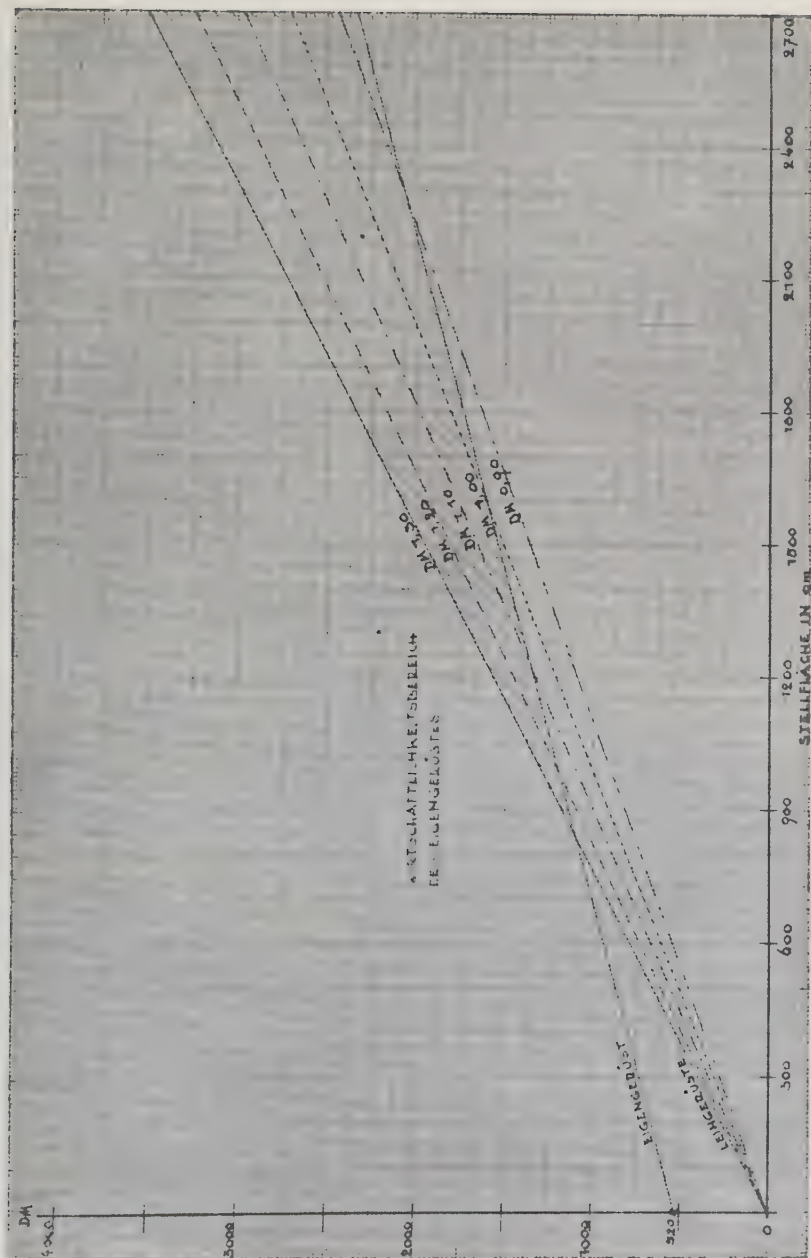
Diese Gegenüberstellung zeigt, daß bei genauer Berechnung — allerdings für einen Zeitraum von 10 Jahren — und unter Berücksichtigung sämtlicher Faktoren die Wirtschaftlichkeit eines Eigengerüstes bei einem vergleichswisen Mietsatz von DM 1,20 pro qm erst dann erreicht wird, wenn mindestens 10 200 qm gestellt werden, jährlich also 1 020 qm. Daraus wird deutlich, daß für den wirtschaftlichen Einsatz der Eigengerüste größere Stellflächen bzw. mehrmaliges Stellen im Verlaufe eines Jahres notwendig sind. Bevor zur Anschaffung eines Eigengerüstes geschritten wird, sollten eingehende Überlegungen und Berechnungen angestellt werden, um nicht durch voreilige Fehlinvestitionen die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu gefährden. Die Wirtschaftlichkeitsgrenze kann zweifellos erheblich nach unten verlagert werden — in bezug auf die Stellfläche in qm —, wenn das Eigengerüst anderen Kollegen relativ günstig vermietet werden kann. Durch den Mietpreis des Eigengerüstes sollten mindestens die jährlich anfallenden Kosten der Abschreibung gedeckt werden, und zwar in einer Zeit, in der das Gerüst von der Eigenunternehmung nicht benötigt wird.

Eine noch einfachere und schnellere Wirtschaftlichkeitsberechnung, die allerdings bei zu kleinen Zeichnungen ungenau wird, gestattet die graphische Darstellung. Zu diesem Zweck werden auf der Ordinate — wie das nachstehende Schaubild zeigt — die DM-Beträge in beliebiger Staffelung und auf der Abszisse die qm-Stellflächen aufgetragen. Für die verschiedenen Mietsätze braucht man jetzt nur die jährliche Miete für rd. 1700 qm Stellfläche zu errechnen (die Stellfläche ist deshalb so hoch angesetzt, damit auftretende Ungenauigkeiten möglichst verringert werden). Die lt. Tabelle ermittelten Werte werden im Koordinatenkreuz eingetragen und mit dem Schnittpunkt der DM bzw. qm-Werte verbunden. Die graphische Darstellung gestattet eine schnelle und übersichtliche Orientierung über den sog. Wirtschaftlichkeitsbereich und hat im Gegensatz zur tabellarischen Form den Vorteil, daß ohne zusätzliche und umständliche Berechnungen auch alle Angaben in bezug auf Stellfläche und DM-Beträge unmittelbar abgelesen werden können.

Ähnliche Überlegungen und Berechnungen können in Mittel- und Großbetrieben auch für den Fuhrpark angestellt werden. Betriebe mit zentralem Sitz zu den Arbeitsstellen sollten von der Beschaffung großer Transportmittel absehen, da kleinere Fahrzeuge besser genutzt und damit wirtschaftlicher eingesetzt werden können. Dagegen ist es für Betriebe, die ihren Standort außerhalb ihres am häufigsten anfallenden Arbeitsgebietes haben, zweckmäßig, Fahrzeuge mit einer etwas größeren Nutzlast zu bevorzugen.

ac) Kapitalbedarf, -beschaffung und -verwendung

Die von der Kapitalseite auf den Betrieb einwirkenden Faktoren können in Form von Unterfinanzierung zu einer Gefährdung der Betriebswirtschaft oder in Form der Überfinanzierung zur Rentabilitätsverwässerung und großzügiger »Ausgabenpolitik« führen. In beiden Fällen ergeben sich betriebliche Störungen im finanziellen Führungsbereich, die im Interesse der Wettbewerbsfähigkeit zweckmäßigerweise vermieden werden sollten. Auf Grund eines



allgemein zu verzeichnenden gestiegenen Kapitalbedarfs als Folgeerscheinung des technischen Fortschritts, erhöhter Steuerzahlungen, steigender Lohn- und Materialpreise, zunehmender Lebenshaltungskosten, veränderter Kaufgewohnheiten wird allerdings häufiger der Umstand einer zu geringen Finanzierungsdecke zu verzeichnen sein. Für den Malerbetrieb tritt in der Regel ergänzend noch die Schwierigkeit hinzu, daß er als letzter Handwerker am Bau mit übermäßig langen Zahlungsfristen rechnen muß, weil die Mittel für das Bauvorhaben infolge häufiger Überschreitung der Bausumme erst neu beschafft bzw. im Nachtragsbewilligungsverfahren bereitgestellt werden müssen. Diese Gegebenheit sollte den verantwortungsbewußten Malermeister in besonderem Maße veranlassen, der Kapitalplanung und -disposition erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken.

Die Kapitalbedarfsrechnung eines Malerbetriebes richtet sich nach der betrieblichen Aufgabenstellung und Notwendigkeit des Kapitaleinsatzes, nach beabsichtigter Verwendung, nach Betriebsgröße und Kapazität, nach Art, Umfang und Höhe der inner- und außerbetrieblichen Verpflichtungen, nach den Kapitalnutzungskosten und der - Bindungsdauer, nach dem durchschnittlich gewährten Debitorenziel, nach der Ertragslage sowie nach den zur Verfügung stehenden eigenen Mitteln. Diese Faktoren bestimmen weitgehend den fixen Kapitalbedarf, der die finanzielle Mindestbereitschaft einer Betriebswirtschaft darstellt. »Der fixe Kapitalbedarf drückt sich nicht nur in vorhandenem Anlagevermögen aus, sondern umfaßt auch die für die Führung der Betriebswirtschaft notwendigen Mindestbeträge des Umlaufvermögens.« *)

Ist eine Finanzierung insbesondere im Bereich des Anlagevermögens durch Eigenkapital nicht möglich, welches allein der Unternehmung die erforderliche Unabhängigkeit sichert, so sollte während des Lebens der Betriebswirtschaft durch Sparsamkeit im Betrieb die Selbstfinanzierung betrieben werden. »Sie ist die Grundlage des früheren mittelständischen Wohlstandes(**) und stellt die gesunde und ursprüngliche Form der Kapitalbildung handwerklicher Betriebswirtschaften dar. Allerdings stehen in der Gegenwartssituation diesem Bemühen erhebliche Schwierigkeiten entgegen, so daß in der Regel — zumindestens für den Bereich des Umlaufvermögens — auf die Inanspruchnahme fremder Mittel nicht verzichtet werden kann.

Wenn der Meister die Inanspruchnahme eines Kredites nach sorgfältiger Überprüfung unbedingt erforderlich hält, hat er sich nach den günstigsten Fremdkapitalquellen zu erkundigen, wobei Zinshöhe, Fälligkeit des Kredits und verlangte Sicherheiten genaueste Beachtung erfordern. Dabei ist auch die Frage zu klären, ob der in die Unternehmung „gepumpte“ Kredit bis zu seiner Fälligkeit vom Betrieb wieder zur Verfügung gestellt werden kann und ob die Kapitalnutzungskosten sich in erträglichen Grenzen halten. Ist dieses nicht der Fall, so hat eine Kreditinanspruchnahme ihren Zweck verfehlt und der Betrieb gerät in finanzielle Schwierigkeiten, die in letzter Konsequenz die Auflösung des Betriebs zur Folge haben können.

*) Beckmann, L.: »Die betriebswirtschaftliche Finanzierung«, Stuttgart 1956, S. 18

**) Rößle, K.: »Das bayerische Handwerk«, München 1950, S. 72

Als sog. Liquiditätsstütze wird häufig ein Kontokorrentvertrag mit einer Bank abgeschlossen, um insbesondere den laufenden Lohnzahlungsverpflichtungen, termingerecht und störungsfrei nachkommen zu können. Mit den regelmäßig kurzfristig zur Verfügung gestellten Kontokorrentkrediten dürfen niemals langfristige Anlagegegenstände finanziert werden, weil dabei Kreditdauer und Amortisationszeitraum erheblich voneinander abweichen.

Bei den Behörden hat der Malermeister je nach dem Grad des Bekanntseins und des Vertrauens gelegentlich die Möglichkeit, größere Vorauszahlungen zu erhalten. Sie stellen eine Art Vor- oder Fremdfinanzierung ohne Zinskosten dar, zumal ihnen noch keine entsprechenden Gegenleistungen gegenüberstehen. Aus Erfahrung kann gesagt werden, daß die Bereitschaft zur Leistung von Vorauszahlungen kurz vor Schluß des Haushaltsjahres bei Behörden relativ größer ist als zu anderen Terminen eines Jahres, da die restlichen Haushaltsgelder verbraucht und ausgeschöpft werden müssen. Neben dem erforderlichen Vertrauen gehört zur Erlangung von Vorauszahlungen auch ein wenig Kaufmannsglück.

Als die wohl wichtigste und zugleich am leichtesten zu erschließende Fremdkapitalquelle muß auch im Malerhandwerk der Lieferantenkredit angesprochen werden. Er stellt die typische Form des kurzfristigen Kredits dar und wird in der Regel beim Bezug der Werk-, Hilfs- und Betriebsstoffe seitens der Herstellerfirmen, Genossenschaften und Großhändler gewährt. »Selbstverständlich hat die Kreditgewährung in dieser Form zur Voraussetzung, daß zwischen Lieferant und Abnehmer ein Vertrauensverhältnis, häufig basierend auf einer jahrelangen Geschäftsverbindung, existiert. Doch auch bei Neugründung eines Betriebes kommt es vor, daß seitens der Lieferfirmen Waren und Leistungen gewissermaßen bevorschußt werden, bis der Betrieb die daraus erwachsenen Verpflichtungen nach einer Anlaufzeit abdecken kann. Was allerdings in Industrie und Handel zur Selbstverständlichkeit des kaufmännischen Geschäftsverkehrs geworden ist, wird in handwerklichen Betrieben leider viel zu wenig beachtet: nämlich die Unterscheidung zwischen Bar- und Terminpreis.«^{*)}

Auf Grund der Tatsache, daß entsprechend der jeweils geltenden Zahlungskonditionen bei Barzahlung bzw. vorzeitiger Abdeckung des Lieferantenkredits »nur« 3%, 2% oder gar nur 1% eingeräumt werden, verleitet manche Betriebsinhaber zu der leider irrigen Meinung, daß sich die Barzahlung nicht lohne. Es wird dabei übersehen, daß die Prozentangaben sich ja auf einen relativ kurzen Zeitraum beziehen (gewöhnlich auf 10, 30 oder 60 Tage). Würde man sich stets dessen bewußt sein, daß der Jahresprozentsatz für Skontoanspruchnahme das Vielfache der jeweils angegebenen Sätze (12, 18, 24 oder sogar 30%) ausmacht, so wäre mancher Malermeister sicher nicht so leichtfertig in der Vernachlässigung der hier sich bietenden Einsparungsmöglichkeiten. Erhebliche Beträge brauchten nicht verausgabt zu werden, wenn die Betriebsinhaber bei der Inanspruchnahme von Lieferantenkrediten etwas zurückhaltender und vorbedachter disponieren würden.

*) Kadow, Fr.: »Auch der Lieferantenkredit ist teuer« in: »Rationelles Handwerk«, Heft 3, v. 10. 3. 56, S. 55

In besonders gelagerten Fällen kann es sogar von Vorteil sein, zur Abdeckung von Lieferantenverbindlichkeiten Bankkredite aufzunehmen, da die Differentialrente zwischen Soll- und Habenzinsen, also Lieferantenskonti, Rabatt und Bankzinsen so groß ist, daß eine bankähnliche Betätigung im eigenen Betrieb zu betreiben sich verlohnt.*)

Bei Betriebswirtschaften des Malerhandwerks, deren Inhaber schon älter sind, die auf einen festen Stammkundenkreis blicken können und keine Erben haben, ist häufig die Tatsache festzustellen, daß sie an einer gewissen Überfinanzierung kranken, zumal Anlagen und Geräte voll abgeschrieben und amortisiert sind. Bank-, Postscheck- oder Kassabestände sind derartig hoch, daß infolge günstiger Liquiditätslage sich im Führungsbereich »vagabundierendes Kapital« bildet, welches zudem den Anreiz zur unüberlegten »Ausgabenpolitik« gibt, da das Geld ja »da« ist und man sich keine größeren privaten Aufwände mehr leistet. Betriebswirtschaften, die so gelagert sind, sollten sich zur aktiven Finanzierung entschließen, unter der die Finanzierung anderer Betriebswirtschaften gemeint ist.**)

ad) Liquiditätskontrolle und Erlösdisposition

Zu den wichtigsten Aufgaben des finanziellen Führungsbereiches gehört das ständige Bemühen, die betriebliche Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit, d. h. die Liquidität, in jedem Augenblick gewährleistet zu wissen. Die in dieser Beziehung zu verzeichnenden Schwierigkeiten und Unzulänglichkeiten sind oft Ursache und Ausgangspunkt schwerwiegender betrieblicher Störungen.

Sicher gibt es gerade in der heutigen Zeit mit der allenthalben anzutreffenden schlechten Zahlungsmoral genügend Anlässe, daß der Betriebsinhaber unverschuldet in Schwierigkeiten gerät; häufig ist er aber auch selber an der schlechten Liquiditätslage seines Betriebes schuld, weil er es an der notwendigen Planung, Vorsicht und auch Zielbewußtheit mangeln läßt. Denn nicht immer sind hohe Außenstände die Folge schlechter Zahlungsbereitschaft und fehlendem Zahlungswillen seitens der Kunden, sondern in sehr vielen Fällen liegt es eben daran, daß Rechnungen und Mahnungen verspätet oder überhaupt nicht ausgestellt werden. Es ist eine kaum zu leugnende Tatsache, daß ein Betrieb, der illiquide wird, in der Regel zu hohe Außenstände aufweist. Er muß bestrebt sein, die Kunden auf ihre Zahlungspflicht aufmerksam zu machen, wobei u. U. vor schärfsten Maßnahmen nicht zurückgeschreckt werden darf, denn es ist besser für einen Betrieb, auf »faule« Kunden zu verzichten, als durch sie große Einbußen erleiden zu müssen. In der Vielzahl der Fälle handelt es sich dabei um Kunden, die ständig die Handwerker wechseln und ihnen jedesmal Verluste zufügen. Wenn der Meister es vor der Auftragserteilung versäumt hat, sich über die Vermögensverhältnisse seines Kunden zu unterrichten, so soll er es nach einer angemessenen Frist nicht unversucht lassen, eine dezente Mahnung zu schicken, wofür Schirmer folgende interessante Anleitung gibt:

*) vgl. Rößle, K.: »Erlösdisposition« in: »Internationales Gewerbearchiv«, Heft 2, Jahrg. 1955

**) vgl. Beckmann, L.: »Die betriebswirtschaftliche Finanzierung«, a. a. O., S. 28

»Können Sie eine hübsche junge Dame weinen sehen?« So heißt es in dem Schreiben, daß der Meister seinem säumigen Schuldner schickt. »Diese hübsche und traurige junge Dame ist meine Buchhalterin, der Sie das Herz schwer machen, weil die Rechnung vom in Höhe von immer noch nicht beglichen ist. Ich weiß, Sie sind ein Menschenfreund und werden gleich für Überweisung sorgen. Schönen Dank im voraus! (*)

Form, Inhalt und Aufmachung von Mahnungen sind oft entscheidend für die Wirksamkeit derselben. Die engen Kundenbeziehungen bringen es außerdem mit sich, daß man in dieser Hinsicht nicht vollends routinemäßig verfahren kann. Ein höflicher, aber auch bestimmter Ton, evtl. gekoppelt mit einer persönlichen Vorsprache, dürften für einen Maler die zweckmäßigste Lösung bei Mahnungen darstellen.

Leider wird es in fast allen Malerbetrieben versäumt, den Kunden bei Voraus- oder Barzahlungen einen entsprechenden Anreiz durch Skonti oder Rabatte zu bieten. Andererseits werden aber auch für ausstehende Forderungen keine Verzugszinsen berechnet, es sei denn, daß eine Zahlungsaufforderung erlassen wurde, in der dieses ausdrücklich festgesetzt worden war. Um Zinsen nicht einbüßen zu müssen und vielleicht aus verkehrtem Ständesdünkel eine Ablösung der Eigenfinanzierung durch Fremdfinanzierung in Kauf zu nehmen, muß besondere Sorgfalt auf eine laufende Kontopflege gelegt werden. Sie soll darüber wachen, »ob die Zahlungen termingerecht eingehen bzw. ob die nötigen Schritte eingeleitet werden, wenn Zahlungsverzögerungen auftreten.« **) Nicht eindringlich genug kann vor den Gefahren einer zu großzügigen und leichtfertigen Kundenkreditgewährung gewarnt werden, weil in der Regel zwischen aktiver Kreditierung und eigener Kreditinanspruchnahme in zeitlicher Hinsicht ein erhebliches Mißverhältnis sich einstellt, welches dann häufig nur durch die Beanspruchung kostensteigernder Überbrückungskredite beseitigt werden kann. **)

Ein chronischer Liquiditätsmangel wird sich früher oder später lähmend auf den gesamten Betriebsablauf auswirken. Nur zögernd werden Aufträge entgegengenommen, da der Malermeister ganz sicher gehen will, daß sich die Arbeit auch lohnt und keine neuerlichen Verluste eintreten. Der Betrieb wird unelastisch und verliert an Ansehen bei Kunden, Lieferanten und auch bei der Belegschaft, die u. U. ihren Lohn nur teilweise oder unregelmäßig erhält. Wenn keine genaue Finanzdisposition in Form kurzfristiger Liquiditätspläne vorgenommen wird, besteht die Gefahr, daß der Betrieb in eine Unterfinanzierung gerät, die wettbewerbsunfähig machen muß.

Zu leicht werden in dieser Phase billigere Werkstoffe, die die Qualität mindern, eingekauft, alte Werkzeuge und Geräte, die völlig unwirtschaftlich sind, restlos verwertet und notwendige Anschaffungen unterlassen. Die Lieferanten merken an den zögernden Käufen und unpünktlichen Zahlungen, daß der Betrieb nicht flüssig arbeitet, räumen nur noch beschränkt Liefe-

*) Schirmer, G.: in »Rationelles Handwerk«, Heft 1, 10. 1. 56, S. 10

**) Rößle, K.: »Fragen zur finanziellen Führung handwerklicher Betriebswirtschaften« München 1952, S. 16

***) vgl. Rößle, K.: »Betriebswirtschaftslehre des Handwerks«, a. a. O., S. 42 ff

rantenkredite ein und diktieren oft die Preise, d. h. sie nutzen die Zwangslage eines unterfinanzierten Betriebes aus. Auf die Dauer muß dieser Zustand zur Liquidation der Unternehmung führen, wenn nicht rechtzeitig Kredite, d. h. Fremdkapital aufgenommen wird. In dieser Situation wird aber die Kreditinanspruchnahme zu einer besonders schwerwiegenden Belastung.

Um den Schwierigkeiten und drohenden Gefahren einer mangelnden Liquidität vorzubeugen, ist es unerlässlich, daß der Betriebsinhaber Finanzplanung und Erlösdisposition in sein unternehmerisches Aufgabengebiet unbedingt einbezieht. In kleineren und evtl. auch mittleren Betriebswirtschaften kann diese Aufgabe häufig noch ohne Einsatz besonderer organisatorischer Hilfsmittel erfolgen, in größeren Betriebseinheiten jedoch hat die finanzielle Führung nach einem festen Finanzplan vorzugehen, der den effektiven Wertefluß der gesamten Unternehmung einschließt. Dabei können nicht nur die Daten der Buchhaltung als Grundlage dienen, zumal »die Bilanzen handwerklicher Betriebe ausschließlich unter steuerlichen Gesichtspunkten aufgestellt werden. Dadurch weichen die Buchwerte stark von den Effektivwerten ab.«*) Es müssen vielmehr die tatsächlichen Ist-Werte erfaßt werden, die Außenstände, halbfertige Arbeiten und Lagerbestände etc. mit dem richtig ermittelten Wertansatz beinhalten. Da die Feststellung dieser Daten häufig zeitraubend und unbequem ist, wird diese zwar notwendige und zugleich wichtige Arbeit unterlassen mit der Wirkung, daß Betriebsinhaber über die effektiven Werte im unklaren sind und Fehldispositionen vornehmen, welche wiederum eine verminderte Wettbewerbsfähigkeit zur Folge haben können.

Liquiditätskontrolle und systematische Erlösdisposition stellen zweifellos jene Mittel dar, die geeignet erscheinen, Betriebe vor schädigenden Einflüssen im finanziellen Führungsbereich zu bewahren und ihnen das Gefühl einer fundierten, wettbewerbsbeständigen Marktstellung zu verleihen.

b) Erhöhte Wettbewerbsfähigkeit durch Verwirklichung des Rationalprinzips im technischen Führungsbereich

Gewissermaßen zur Ergänzung und Vertiefung der im Rahmen der Fertigungsfunktion gemachten Ausführungen sollen nunmehr verschiedene Gesichtspunkte aufgezeigt werden, welche der Verwirklichung des Rationalprinzips im technischen Führungsbereich zu dienen haben. Bekanntlich sieht der Handwerksmeister, sofern er nicht gerade einem größeren Betrieb vorsteht, sein Hauptbetätigungsfeld in der technisch-handwerklichen Leistungserstellung. Diese in vielen Fällen zu stark betonte Einseitigkeit führt aber leider dazu, daß vor lauter Sorgen und anfallender Arbeit wichtige Grundsätze der »rationalen Betriebsführung« verletzt werden, »die ihrerseits auf die Leistungserstellung der Betriebe von großem Einfluß sind.«**)

*) Hoeppe, H.: »Betriebsvergleich und Betriebsberatung im deutschen Malerhandwerk«, a. a. O., S. 127

**) Rößle, K.: »Fragen zur finanziellen Führung handwerklicher Betriebswirtschaften«, a. a. O., S. 9

ba) Herstellung der äußeren Ordnung im Betrieb und sachgemäße Behandlung der Werkstoffe

Wenn auch die Leistung des Malerhandwerks in der Regel außerhalb der eigentlichen Werkstätte erbracht werden muß, so verfügen dennoch die meisten Malerbetriebe über eine feste Betriebsstätte mit Lagerräumen und Abstellmöglichkeiten. Als oberster Grundsatz sollte für die Räumlichkeiten gelten, daß stets Ordnung und Übersichtlichkeit herrschen; denn Ordnung schafft Platz und kommt gewissermaßen einer Betriebserweiterung gleich, die ohne jeglichen Investitionsaufwand erreichbar ist. Außerdem trägt die Ordnung zur Sauberkeit und zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit bei. Es ist manches Mal gerade erschütternd, unter welchen unordentlichen Bedingungen Werkstatt- und insbesondere Lagerarbeiten in Malerbetrieben vorgenommen werden müssen. Und dabei hat doch der Maler die besten Möglichkeiten, durch ein wenig Gedankenarbeit und Ordnungssinn für dieses wichtige Erfordernis Sorge zu tragen.

Die Werkstätte des Malermeisters sollte geräumig, luftig-hell und übersichtlich sein. Wenn oft zunächst in einem Schuppen oder Keller die Betriebstätigkeit aufgenommen wird, so mögen die Räumlichkeiten für den Anfang genügen, im Falle der Betriebserweiterung müssen aber entsprechende räumliche Voraussetzungen geschaffen werden, da sonst Platzmangel und Unordnung die unproduktiven Löhne ansteigen lassen und zum Verderb wertvoller Rohstoffe führen, weil wegen der herrschenden Unordnung keine restlose Verwertung erfolgen kann. Die unerläßliche Kontrolle und Planung wird zudem erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Wenn Betriebe trotzdem in den alten, oft unzureichenden Werkstätten verbleiben, so ist der Grund meist in der dazugehörigen Wohnung zu suchen. Auf das Betriebsgebaren wirkt sich eine unzumutbare und unordentliche Werkstätte aber nur hindernd aus und verleitet die Gesellen sehr leicht dazu, die Arbeitsstellen in ähnlicher unordentlicher Weise einzurichten.

Besondere Sorgfalt in bezug auf Ordnung und Übersichtlichkeit ist im Bereich der Lagerwirtschaft erforderlich, denn hier sind in der Regel erhebliche Werte investiert, die durch unsachgemäße, oberflächliche Behandlung nur zu leicht herabgemindert werden können. Zur ordnungsgemäßen Lagerhaltung gehört es selbstverständlich, daß der Malermeister für seine wertvollen Lacke und Öle aus Gründen der Brandgefahr einen feuergesicherten Raum mit möglichst gleicher Temperatur und ohne Frostgefahr zur Verfügung hat. Lacke, die unvorschriftsmäßig lagern, erleiden eine Einbuße ihrer Qualität, die sich auf die Verarbeitungszeit, den Mengenverbrauch und das Aussehen des Werkstoffes auswirkt. Hier ist ein enger Zusammenhang gegeben zwischen Werkstoffart — Lagerung — Qualität — und Verarbeitungszeit, der den Erfolg eines Betriebes wesentlich zu bestimmen vermag. Wenn auch allen sonstigen Erfordernissen Rechnung getragen ist, die der Leistungssteigerung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dienen, so mindert ein schlechter oder unsachgemäß gelagerter guter Lack nicht nur das Ansehen, sondern auch den Erfolg einer Firma. Lacke, die z. B. im Sommer gekauft wurden, weisen eine andere Zusammensetzung und Verarbeitungsweise auf als Lacke, die in der Winterzeit beschafft wurden. Um Verwechslungen zu

vermeiden, müssen die in reicher Fülle vorhandenen Gefäße und Behältnisse einwandfrei gekennzeichnet sein. Auf diesem Gebiet kann man die erstaunlichsten Beobachtungen anstellen, wie die Gesellen auf der Arbeitsstelle sich gegenseitig im »Farbenschnüffeln« zu überbieten suchen, um festzustellen, welcher Werkstoff sich wohl im Gefäß befinden mag. Um derartige Ausfälle an produktiven Löhnen zu unterbinden, sollte ein Lehrling sämtliche Gefäße entsprechend anstreichen oder als Übungsaufgabe mittels Schablonen beschriften. Durch diese Maßnahme wird auch den Unfallverhütungsvorschriften der Bauberufsgenossenschaft entsprochen, da der Maler, der mit Säuren, Laugen, bleihaltigen und ätzenden Stoffen ständig in Berührung kommt, bei unsachgemäßer Handhabung und fehlender Kennzeichnung leicht körperliche Schäden erleiden kann. Wird für einen Werkstoff eine bestimmte Farbe zur äußeren Kennlichmachung gewählt, so weiß jeder auf den ersten Blick, um welchen Werkstoff es sich handelt. Wer allerdings glaubt, daß die Zeitverluste durch Suchen und Auswählen nicht so groß sind, übersieht dabei, daß diese Minuten sich im Laufe von Perioden stark summieren und erhöhte Kosten infolge unproduktiver Arbeit verursachen.

Werden Werkstoffe in Fässern bezogen, so sollen diese unverzüglich auf Kannen abgefüllt werden, damit bei jedem weiteren Gebrauch das Öffnen, Schließen und Abspumpen der Fässer vermieden wird. Die handlichen Kannen besitzen zudem den Vorteil eines relativ geringen Gewichtes, bieten raumsparende Transportmöglichkeit und einfache Pflege. Flaschen, Glasgefäße und Behälter (es sei denn, es handelt sich um Säuren- oder Laugengefäße) sind dagegen nicht nur leicht zerbrechlich, schwer zu reinigen, unhandlich und verkleben leicht, sondern werden — ihrer unauffälligen Form wegen — gern in die Arbeitstaschen gesteckt und verleiten geradezu zum Diebstahl.

Für Pigmente gelten die angedeuteten Grundsätze sinngemäß. Sie sind möglichst in einem gesonderten Raum trocken zu lagern und müssen entsprechend ihrer Eigenart zum Einsatz gelangen. Auch hierbei können Erfolge erzielt werden, wenn die Gesellen sich an eine gewisse Standardisierung der Pigmente gewöhnen. Es ist ratsam, die Trockenfarben in gleicher Qualität unter gleicher Bezeichnung je nach Bedarf von einer Fabrik zu beziehen. Hierbei zeigt es sich deutlich, daß nicht die billigste Farbe die wirtschaftlichste, sondern die teuerste ist, da billige Pigmente mit Füllstoffen verschnitten und demnach nicht so ergiebig sein können wie die teuren unverschnittenen. Erhebliche Einsparungsmöglichkeiten, die als »Binsenwahrheit« zwar bekannt sind, aber dennoch oft unbeachtet bleiben, lassen sich durch die richtige Pigmentauswahl erzielen. Früher war der Malermeister noch weitgehend als »chemischer Laborant« tätig, der die Werkstoffe vor Abschluß des Kaufvertrages selbst untersuchte und vorher ausprobierte. Wegen verkehrter Zeiteinteilung oder weil man sich leichtgläubig auf die Angaben der Fabrik verläßt, unterbleiben heute derartige Versuche in vielen Fällen und führen manches Mal zu beträchtlichen Verlusten. Pinsel und Werkzeuge sollte der Malermeister ebenfalls selbst vor einem größeren Einkauf auf Eigenschaft und Qualität überprüfen. Um bei der Lagerung von Pinseln und Bürsten einer Wertevernichtung zu begegnen, muß man über einen ab-

geschlossenen Raum verfügen, der trocken ist, zeitweise gelüftet und mit insektenabweisenden Mitteln versehen wird.

Sämtliche Werkzeuge und Geräte sollten die Werkstätte grundsätzlich in sauberem Zustand verlassen. Sauberes und ordentliches Gerät wirbt Kunden, und für den Maler gilt besonders der Grundsatz: »Wes Töpfe rein, des Arbeit wird auch sauber sein.« Zu jedem Wochenende macht ein Lehrling Werkstattdienst, wobei er Ordnung hält, sich an diese gewöhnt und den Umgang mit der Geräewartung erlernt. Es steht außer Zweifel, daß Ordnung und Sauberkeit sowohl in der Werkstätte als auch auf der Arbeitsstelle vorzuherrschen haben.

bb) Ausreichendes Werkzeug in gebrauchsfähigem Zustand

Als weiterer wichtiger Rationalisierungsgrundsatz gilt im technischen Führungsbereich, daß auf eine ausreichende Werkzeug- und Geräteausstattung zu achten ist, wobei besonderer Wert auf den einwandfreien Zustand gelegt werden muß. Wo diese Voraussetzungen nicht oder nur unvollkommen erfüllt sind, müssen sich zwangsläufig Verlustzeiten bei der Arbeitsausführung einstellen, die in dem Warten auf freiwerdendes Werkzeug bzw. in einer schlechten Gebrauchsfähigkeit ihre Bestimmungsgründe haben. Qualität und Quantität der Leistung hängen in starkem Maße von den sachlichen Produktionsmitteln ab, und gerade im Malerhandwerk gilt die These: Eine gute, den Auftraggeber stets befriedigende Leistung kann nur mit gutem und einwandfreiem Handwerkszeug erbracht werden!

Um auch das Verantwortungsbewußtsein des einzelnen Gesellen und Lehrlings zu heben, ist es vorteilhaft, für die Arbeitnehmer zweckmäßige Werkzeugkisten oder -schränke bereitzustellen. Diese Methode gibt dem einzelnen das Gefühl, für die an ihn ausgegebenen Werkzeuge, Pinsel etc. voll verantwortlich zu sein, und wird zweifellos zu einer sorgfältigen und pfleglicheren Behandlung wertvollen Betriebsvermögens beitragen. Es werden dadurch auch die sonst häufig auftretenden Streitigkeiten auf den Baustellen vermieden, Diebstähle untereinander weitgehend ausgeschaltet und dem Inhaber eine wesentlich leichtere Kontrollmöglichkeit über Geräte- und Pinselverbrauch an die Hand gegeben.

Wer in ausrüstungsmäßiger Hinsicht zu sparen versucht, indem er eine Erneuerung von Pinseln, Bürsten, Leitern etc. erst vornimmt, wenn die Borsten restlos verbraucht bzw. die Sprossen völlig ausgetreten sind, spart am »verkehrten Ende«. Unbrauchbar gewordenes Handwerkszeug ist einzuziehen, um primär der Gefahr eines mehrmaligen Eintausches zu begegnen. Für Zwecke des Malers nicht mehr brauchbare Bürsten können ggfs. dem am Bau tätigen Maurerpolier übereignet werden, der dafür häufig noch gute Verwendungsmöglichkeiten hat.

Im übrigen ist aus Kontrollgründen in jedem Falle zur Einrichtung einer Werkzeug- und Pinselkartei zu raten. Alle Ausgaben, Eintauschvorgänge und Rücklieferungen bei nur zeitweiliger Überlassung werden darin vermerkt, so daß sich an Hand dieser Aufzeichnungen leicht ermitteln läßt, ob

ein Geselle pfleglich mit den einzelnen Gegenständen umgeht. Treten in irgendeiner Beziehung Bedenken auf, so ist den Ursachen eines erhöhten Pinselverbrauchs, zu großen Werkzeugverschleißes nachzugehen, um wettbewerbsmindernde Einflüsse ausschalten zu können. Bei der Bereitstellung von Geräten und insbesondere Pinseln ist streng darauf zu achten, daß dieselben dem Personal in möglichst gleichbleibender Qualität termingerecht ausgehändigt werden.

Bei der Beschaffung von Gerüsten und Leitern ist zu berücksichtigen, daß sie zweckmäßig, handlich und der Arbeitsstelle entsprechend zum Einsatz gelangen, um ein frühzeitiges Ermüden zu verhindern. Sie müssen außerdem den gesetzlichen Unfallverhütungsvorschriften entsprechen, damit die typischen Berufsgefahren bei Arbeiten auf hohen Gerüsten und Leitern auf ein Mindestmaß reduziert werden können. Abgenutzte oder schlecht ausgebesserte Geräte lassen die Gesellen bei der Arbeit unruhig werden und verursachen durch verständliche Übervorsicht größere Zeitverluste, die das Arbeitsergebnis beeinträchtigen. Jeder Unfall bedeutet Arbeitsausfall und kann in schwerwiegenden Fällen zu einer derart empfindlichen finanziellen Belastung führen, daß ein Betrieb bei Verschulden durch Krankenhauskosten, Lebensrente etc. in seiner Wettbewerbsfähigkeit entscheidend betroffen wird. Gerade für Malerbetriebe kann nicht oft und eindringlich genug darauf hingewiesen werden, daß Unfallverhütung in jedem Falle günstiger ist als Unfallvergütung. Es ist besser, eine nicht mehr hundertprozentig brauchbare Leiter lieber etwas früher auszuwechseln, als Gesellen und Lehrlinge einer unnötigen Gefahr auszusetzen.

Bei der Auswahl von Maschinen jeglicher Art muß der Meister sich von ihrer Güte, Haltbarkeit und Einsatzmöglichkeit selbst in der Praxis überzeugen, und zwar darf er sich nicht nur im Ladengeschäft beraten lassen. Oft werden auch Fehlkäufe getätigt, weil nur der einzelne Auftrag in Erwägung gezogen wird, für den der Einsatz einer Maschine sich eignet. Die Folge ist dann, daß nach Abwicklung dieses bestimmten Auftrages die Maschinen im Betrieb herumstehen, da sie keine Gebrauchsmöglichkeit aufweisen. Sie sind somit totes Kapital, welches bei vorbedachter Planung besser hätte eingesetzt werden können.

Im übrigen sind die handelsüblichen Maschinen und Geräte für den Malergebrauch nicht sehr umfangreich, so daß auf diesem Gebiet eine leichte Auslese möglich sein sollte. Eine wesentlich größere Schwierigkeit liegt häufig in der Bedienung dieser Geräte. Da die Gesellen selten mit einer Spritzmaschine oder anderen Spezialgeräten umzugehen verstehen, muß der Meister im Betrieb Spezialkräfte einsetzen, die auch gleichzeitig für die erforderliche Wartung und Pflege verantwortlich zu machen sind. Wenn schon Maschinen Verwendung finden, so darf es natürlich auch nicht an dem notwendigen Reparaturwerkzeug und erforderlichen Abstellraum fehlen, denn nicht vorhandenes oder unbrauchbares Reparaturhandwerkszeug macht den Einsatz von kostbaren Maschinen praktisch illusorisch. Nur zu oft kann in der Praxis festgestellt werden, daß technisch unbegabtes Personal mit Spachteln, Messern, Stößen, Draht usw. einer Anlage zu Leibe geht, um sie in Gang zu bringen. Häufig werden auch Maschinen und Geräte zur Bau-

stelle transportiert, deren Zustand bei Inbetriebnahme sich als überholungsbedürftig oder einsatzunfähig erweist. Die notwendige Folge ist dann, daß sie erst abgebaut und repariert werden müssen, was natürlich Kosten verursacht, Zeitverluste bedeutet und die Terminplanung gefährdet.

In mittleren und größeren Betrieben erscheint es zweckmäßig, einen Lagerverwalter einzusetzen, dem u. a. auch die Werkzeugausgabe, -verwaltung und insbesondere -instandsetzung verantwortlich zu übertragen ist. Diese Tätigkeit setzt ein gewisses technisches Können und Wissen voraus. Zur Vollauslastung können ihm weitere Aufgaben zugewiesen werden, z. B. Ausprobieren neuer Werkstoffe und Fertigungsverfahren, Anfertigung von Farbtonkarten, Schauplatten oder betriebseigenen Katalogen, die bei der Kundenberatung oder auch als Vorlage den Gesellen gute Dienste leisten. Außerdem hat er die Werkstoffe so vorzubereiten, daß auf der Arbeitsstelle die Gesellen fast nur produktiv eingesetzt werden können.

Um Werkstoffverluste durch unsachgemäße Abfallverwertung zu vermeiden, ist darauf zu achten, daß der Lagerverwalter diese täglich in den Farbtöpfen sauber abstellt bzw. sammelt. Sollten trotzdem Restbestände anfallen, so werden diese unverzüglich weiter verarbeitet bzw. zweckmäßig gelagert. Ein umständliches Auflösen, Kochen und Sieben alter »Hautreste« und verschmutzter Farbe ist mit mehr Kosten verbunden, als eine neuerliche Verarbeitung sie einzubringen vermag. Man sollte daher derartige Reste lieber in die Abfallgrube werfen, weil sie in Werkstatt oder Lager nur Platz benötigen und im Grunde genommen wertlos sind.

Die in der Praxis gesammelten Erfahrungen haben erkennen lassen, daß der durch den Einsatz eines Lagerverwalters bedingte Lohnaufwand durch Einsparungen im Lohn- und Materialbereich im allgemeinen ausgeglichen, meistens sogar überkompensiert werden kann. Selbstverständlich darf der Lagerverwalter nicht sich selbst überlassen bleiben; es müssen ihm echte Aufgaben verantwortlich übertragen werden, die dazu angetan sind, unproduktive Arbeiten im ausführenden Bereich auf ein Mindestmaß zu beschränken. Und dazu gehört auch die ausreichende Versorgung der Gesellen und Lehrlinge mit Werkzeugen in stets gebrauchsfähigem Zustand.

bc) Grundrissplanung und -gestaltung der Betriebsgebäude

Häufig kann die Feststellung gemacht werden, daß Werkstätten und sonstige Betriebsräumlichkeiten (Lager, Abstellraum, Umkleide-, Aufenthaltsraum, sanitäre Einrichtungen etc.) den zwischenzeitlich gestiegenen Anforderungen sowohl großen- als auch anordnungsmäßig keineswegs mehr entsprechen. Beengte und unübersichtliche Platzverhältnisse lassen insbesondere bei organischem Wachstum — dem Auftragsvolumen nach — einen reibungslosen Betriebsablauf nicht zu und wirken als Hemmschuh für die Wettbewerbsfähigkeit. Bei näherer Untersuchung der räumlichen Gegebenheiten kann fast immer ermittelt werden, daß bereits im Planungs- und Errichtungsstadium fundamentale Grundsätze verletzt worden sind. Die im Zuge von Betriebserweiterungen vorgenommenen An- und Zubauten stellen in der Regel dann ausgesprochenes »Flickwerk« dar, weil Einzelmaßnahmen nicht in organischem Zusammenhang mit dem Gesamtobjekt ausgeführt wurden.

Um bei notwendig werdenden Erweiterungsbauten — entsprechend dem Wachstum des Betriebes — unüberwindliche Schwierigkeiten auszuschalten, sollte selbst der Kleinbetrieb sich eine gewisse Bewegungsfreiheit in baulicher Hinsicht sichern. Diesem Erfordernis kann am besten entsprochen werden, wenn die Gesamtplanung der Betriebsgebäude in verschiedene Ausbaustufen grundrißartig festgelegt wird, die harmonisch und organisch aufeinander abgestimmt sind.

Die Grundrißplanung sollte so gestaltet werden, daß der Betrieb in bezug auf den Kapitalbedarf nicht zu stark belastet wird. Eine Möglichkeit zur Reduzierung des Finanzierungsbedarfs ist dem Maler schon deshalb gegeben, weil er selbst in der Praxis alle Aufbauphasen eines Gebäudes miterlebt und somit in die Lage versetzt ist, bei der eigenen Bauausführung besonders planmäßig zu verfahren.

Es muß davon ausgegangen werden, daß der Meister mit einem Kapitalstock beginnt, der es ihm ermöglicht, ein betriebseigenes Grundstück zu erwerben. Auch dabei bedarf es einer eingehenden, sinnvollen Planung auf lange Sicht, so daß für die Zukunft Umbauten und spätere Umgestaltungen vermieden werden und statt dessen mit der Entwicklung der Unternehmung Hand in Hand gehend, evtl. bis zum Großbetrieb, nur zweckmäßige Anbauten, ihrer Wichtigkeit und Nutzung entsprechend, ausgeführt werden.

c) Sicherung des wirtschaftlichen Erfolges durch klare rechtliche Vereinbarungen

Während des gesamten betrieblichen Lebens treten — angefangen von der Gründungsabsicht bis zur Liquidation — laufend rechtliche Fragen und Probleme auf, die im Falle einer Nichtbeachtung nur zu leicht den Betriebserfolg schmälern, wenn nicht gar vollends gefährden können. In vielen Fällen wird sich der Malermeister, weil er vielleicht zu stark die technisch-wirtschaftlichen Vorgänge betrachtet, dieser Tatsache gar nicht bewußt, so daß hier manchmal schwerwiegende Fehler begangen werden. Außerdem bleibt zu berücksichtigen, daß die Einwirkungsfaktoren des juristischen Führungsbereiches deshalb besonders schwer zu erkennen und zu beurteilen sind, weil sie in alle betrieblichen Aufgabenbereiche eingreifen. »Die Tatsache, daß alle Ereignisse im Betrieb einen rechtlichen Hintergrund haben, wird viel zu wenig beachtet, so daß aus der schlechten juristischen Führung der Betriebe manche, auf den Erfolg zurückwirkende Nachteile entstehen.«*)

Häufig merkt man also erst, daß im juristischen Führungsbereich Fehler gemacht wurden, wenn es bereits zu spät ist, d. h. wenn in Streitfällen mit Kunden, Lieferanten, Arbeitskräften etc. beweiskräftige Unterlagen nicht beizubringen sind. So mancher Malermeister hat bereits schwere finanzielle Einbußen erleiden müssen, weil er zivil-, gesellschafts-, steuer-, arbeits- oder erbrechtliche Vorschriften nicht oder nicht genügend beachtet hat.

Aus der Fülle der zu berücksichtigenden rechtlichen Gegebenheiten sollen nachstehend nur zwei wichtige Fragenkreise herausgegriffen werden, die

*) Rößle, K.: »Fragen zur finanziellen Führung handwerklicher Betriebswirtschaften«, a.a.O., S. 10

sich einerseits mit den rechtlichen Beziehungen zu Lieferanten und Kunden und andererseits mit den internen gesellschaftsrechtlichen Bindungen befassen.

ca) Leistungs- (Lieferungs-) und Zahlungsbedingungen

Wenn auch in Handwerkerkreisen häufig noch die Ansicht vertreten wird, daß bei Abschluß von Verträgen, ganz gleich, ob es sich um Kauf- oder Leistungsverträge handelt, das gesprochene Wort als ausreichende Vertragsgrundlage zu betrachten ist, so sollte doch niemals übersehen werden, welche gefährliche Situationen u. U. aus bloßen Versprechungen oder mündlichen Abreden dem Betrieb erwachsen können. Selbstverständlich soll damit nicht zum Ausdruck gebracht sein, daß unter den gegenwärtigen Verhältnissen eine mündlich abgegebene Zusicherung nichts mehr gelten würde. Im Interesse der Rechtssicherheit ist es aber in jedem Falle zweckmäßig und ratsam, bei allen wichtigen Vertragsverhandlungen sich der Schriftform zu bedienen, um bei Nachfragen, Reklamationen, Gewährleistungsansprüchen, Falschlieferungen etc. geeignete und vor allen Dingen beweiskräftige Unterlagen in der Hand zu haben. Ein Malermeister, der z. B. telefonisch oder durch mündliche Vereinbarung bei Lieferfirmen einen Posten Material zur Lieferung in Auftrag gibt, ohne eine schriftliche Fixierung nachzureichen und auf entsprechende Bestätigung zu dringen, darf nicht erstaunt sein, infolge eines Hör- oder Übermittlungsfehlers eine Falschlieferung zu erhalten. Wenn auch auf Grund langjährig bestehender Geschäftsbeziehungen das Versehen in der Regel behoben werden kann, so ergeben sich in solchen Situationen doch stets unliebsame Auseinandersetzungen mit den Lieferfirmen, die allein schon mit Rücksicht auf den unnötigen Zeitaufwand besser vermieden werden sollten.

Ebenso wichtig und notwendig ist es natürlich, daß der Malermeister bei Verhandlungen mit Kunden eindeutige Vereinbarungen über Art, Umfang, Termine und Bezahlung der zu erbringenden Leistungen trifft. Alle einen Auftrag betreffenden wichtigen Angaben sollten unter Hinweis auf betrieblich abgestimmte Leistungs- (Lieferungs-) und Zahlungsbedingungen in Form der schriftlichen Auftragsbestätigung zusammengestellt und zwischen den beiden Vertragsparteien ausgetauscht werden. Dieser Weg bietet einmal dem Kunden die Möglichkeit, sich über alle wesentlichen Vertragsbestandteile eingehend zu informieren, und zum anderen verfügt der Malermeister über beweiskräftige Unterlagen, die ihn vor ungerechtfertigter Geltendmachung irgendwelcher Ansprüche sichern.

Die Schriftform ist auch schon deshalb empfehlenswert, um den Meister vor leichtfertigen und überstürzten Zusagen in terminlicher und preislicher Hinsicht zu bewahren. Wenn er sich hinsetzt und die Angelegenheit vor der eigentlichen Auftragsbestätigung überdenkt, wird er wesentlich besser und eingehender allen den Auftrag berührenden Faktoren Rechnung tragen können. Bei größeren Objekten wird er ohnehin auf die schriftlich fixierten Angebotsunterlagen zurückgreifen. Wesentlich ist aber, daß vor Auftragsbestätigung — insbesondere bei noch unbekannten Auftraggebern — eingehende Erkundigungen über Vermögenssituation und Zahlungswilligkeit

einzuholen sind. Nichts ist für einen Handwerker gefährlicher, als wenn er nach vollbrachter Leistung wochen- und monatelang auf den Eingang der Zahlungen warten muß. Ganz abgesehen davon, daß dem Inhaber die Freude am Schaffen genommen wird, gerät er nur zu leicht in Liquiditätsschwierigkeiten, weil er seinen Mitarbeitern laufend den Arbeitslohn zu zahlen hat.

Auftragsbestätigungen, Angebotsunterlagen, Bestellscheine, Tagebücher, Wochenzettel, Baustellenaufzeichnungen, Rechnungsdurchschläge — insgesamt buchhalterische und kalkulatorische Aufzeichnungen — sollen den Betriebsinhaber bei der zielstrebigem Verfolgung und Durchsetzung berechtigter Forderungen unterstützen und ihn vor Verlusten bewahren, die in der Nichtbeachtung rechtlicher Erfordernisse begründet liegen. Je eindeutiger die einzelnen Vereinbarungen im Geschäfts- und Rechtsverkehr schriftlich festgelegt werden, desto geringer dürften die Gefahren sein, welche im juristischen Führungsbereich auf die Wettbewerbsfähigkeit einwirken.

cb) Gesellschaftsrechtliche Bindungen

Die dem Leistungsbild des Handwerks allgemein angemessene Unternehmensform stellt zweifellos die Einzelunternehmung dar. Sie allein gewährt die notwendige Bewegungs- und Entscheidungsfreiheit und trägt auch am besten dem Gesichtspunkt des selbständigen, unternehmerischen Handelns Rechnung. Abgesehen davon, daß die vorwiegend klein- und mittelbetriebliche Struktur des Handwerks kaum nennenswerten Raum für eine weitgehende Gesellschaftsbildung läßt, liegt es schon in der Mentalität des handwerklich schaffenden Menschen begründet, »das Zusammenschlüsse mehrerer Meister unterbleiben; es sei denn, daß sie sich auf Grund ihrer unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnisse in ihrer Arbeit ergänzen können. Im allgemeinen erfordert jedoch die schöpferische individuelle Tätigkeit eine einheitliche Leistung des Betriebes; gesellschaftliche Zusammenschlüsse werden also in der Regel nicht zwischen mehreren Handwerkern erfolgen, sondern der Handwerksmeister, der seinem Betrieb eine andere Rechtsform geben will, wird die Verbindung mit einem Kaufmann anstreben.«*)

Soweit Personal- oder gar Kapitalgesellschaften im Bereich des Malerhandwerks anzutreffen sind, dürften folgende Beweggründe entscheidenden Einfluß ausgeübt haben:

- a) Gesellschaftsbildung im Gefolge eines Testamentes oder erbrechtlicher Auseinandersetzungen;
- b) Aufnahme eines oder mehrerer Kinder in den väterlichen Betrieb, um frühzeitig das Interesse an der Unternehmung zu wecken und zu intensivieren;
- c) klare Aufgabenteilung und Kompetenzabgrenzung bei zwei oder mehreren Brüdern, die in einer Unternehmung tätig sind; Trennung nach kaufmännischer und handwerklicher Tätigkeit oder Trennung nach Handwerk und Handel bei Angliederung eines Ladengeschäftes;

*) Röble, K.: »Die Strukturwandlungen der Handwerkswirtschaft«, a. a. O., S. 17

- d) Beschränkung des Risikos und der Haftungsverhältnisse bei beteiligten, aber nicht im Betrieb mitarbeitenden Familienangehörigen;
- e) Erweiterung der finanziellen Basis durch Aufnahme eines »stillen« oder auch »tätigen« Gesellschafters;
- f) arbeitgemeinschaftliche Zusammenschlüsse zum Zwecke der Kapazitätsausweitung, um vorübergehend Großaufträge übernehmen und ausführen zu können;
- g) steuerliche Beweggründe;
- h) nur in Ausnahmefällen und in Großbetrieben Erweiterung der Kapitalbasis durch Aufnahme »anonymer« Gesellschafter (echte Form der Kapitalgesellschaft).

Die Motive liegen also vorwiegend im familiären, persönlichen Bereich und sind nicht immer eine vom wirtschaftlichen Standpunkt begrüßenswerte Maßnahme. Häufig führen derartig bedingte Gesellschaftsbildungen zu Mißtrauen, Streitigkeiten und sonstigen nachteiligen Auswirkungen, die eher eine Gefährdung als eine Förderung der Wettbewerbsfähigkeit darstellen. Sofern Gesellschaftsbildungen nicht zu umgehen sind (meistens in Form der typischen Personalgesellschaften, der BGB-Gesellschaft oder auch der stillen Gesellschaft), müssen durch klare Vereinbarungen, Pflichten und Rechte der einzelnen Gesellschafter festgelegt und eindeutig abgegrenzt sein.

Abgesehen von den jeweils gesetzlich zwingend vorgeschriebenen Gesichtspunkten sind in die Gesellschaftsverträge, zweckmäßigerweise unter Hinzuziehung eines Rechtskundigen, entsprechende vertragliche Vereinbarungen aufzunehmen, welche die Lebens- und Leistungsfähigkeit einer Betriebswirtschaft garantieren.

d) Hebung der Arbeitsfreude und -willigkeit durch Berücksichtigung sozialer Gegebenheiten

Der Mensch, als Träger des Produktionsfaktors Arbeit, bedarf im Rahmen der handwerklichen Leistungserstellung besonderer Beachtung und Aufmerksamkeit. Alle noch so wohlgemeinten Anstrengungen und Rationalisierungsmaßnahmen müssen schließlich scheitern, wenn es nicht gelingt, den arbeitenden Menschen so in die Betriebsgemeinschaft einzubauen, daß er gerne, verantwortungsbewußt und im Interesse der betrieblichen Existenzsicherung an der Gesamtaufgabenerfüllung nach besten Kräften mitzuwirken bereit ist. Wer es erst dazu kommen läßt, daß die sozial-menschlichen Bedingungen Anlaß zur Unzufriedenheit, zur offenen oder versteckten Resistenz gegen alle Anordnungen und Maßnahmen der Betriebsleitung geben, hat bereits ein äußerst kritisches Stadium erreicht. Wesentliche Aufgabe des sozialen Führungsbereiches ist es daher, Lebens- und Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen der einzelne sich in der Betriebsgemeinschaft wohlfühlen kann.

da) Pflege der menschlichen Beziehungen

Die im Handwerk so häufig gepriesene Einmütigkeit — bedingt durch die in der Regel zu verzeichnenden engen Bindungen und Beziehungen — von

Meister, Geselle und Lehrling ist nicht ohne weiteres eine notwendige und zwangsläufige Begleiterscheinung handwerklichen Schaffens. Sie muß selbst im kleinsten Betrieb stets aufs neue eine Bewährung erfahren. Selbstverständlich sind die hier zu lösenden Aufgaben anderer Art als in einem industriellen Großbetrieb, wo der einzelne Arbeiter mit dem Fertigprodukt in keinem inneren Zusammenhang steht. »Zwischen der Ware und der Seele des Arbeiters stehen unendlich viele Maschinen und Menschen, die das Originale seines Schaffens vom Produkt vollkommen verwischen und entfernen.«*)

Anders liegen die Verhältnisse im Handwerk allgemein und speziell im Malerhandwerk, wo der einzelne an der marktreifen Entwicklung der Leistung unmittelbar beteiligt ist und demzufolge zur Arbeit in einer viel engeren Beziehung steht. Aus dieser Tatsache läßt sich gewiß ein wesentlich höherer Befriedigungsgrad ableiten, der für die notwendige Arbeitsfreude und -willigkeit von erheblichem Einfluß sein dürfte. Dessen ungeachtet gibt es aber auch im Handwerksbetrieb genügend Faktoren, die insgesamt ein gutes oder aber schlechtes Betriebsklima ausmachen können.

Zunächst wird es von der Persönlichkeit des Meisters, seinem Einfühlungsvermögen, Können und Verhalten in besonders schwierigen betrieblichen Situationen abhängen, ob das »Klima« für eine Zusammenarbeit fördernd, hemmend oder gar schädigend wirkt. Er hat — selbstverständlich unter Wahrung der unumgänglich notwendigen Autorität — nicht nur einzukaufen, Aufträge zu beschaffen, die Arbeit einzuteilen und für den Geldeingang zu sorgen, sondern er muß sich auch um die persönlichen Anliegen seiner Mitarbeiter im Betrieb kümmern. Ein Gefühl menschlicher Wärme soll vom Inhaber ausstrahlen. Zu ihm soll man Vertrauen haben können, er muß gerecht sein in seinem Urteilsvermögen, loben und tadeln zur rechten Zeit und in der richtigen Weise und insgesamt Vorbild in allen Lebenslagen und Situationen sein.

Im allgemeinen dürfte es für den Malermeister nicht schwierig sein, einen engen menschlichen Kontakt zu wahren, denn »der Arbeitgeber kennt seine Arbeitnehmer in allen Schattierungen und umgekehrt. Schon bei der Anstellung ist das persönliche Werturteil des Meisters ausschlaggebend. Der Handwerksgeselle sucht seine Arbeit, indem er von Meistertür zu Meistertür vorstellig wird. Erst recht im Arbeitsverhältnis tritt die unmittelbare persönliche Berührung zu Tage.«**)

Jeder Betriebsinhaber sollte bemüht sein, sich eine Stammbegleitschaft heranzuziehen, die sich in jahrelanger Zusammenarbeit aufeinander eingespielt hat, die Betriebsorganisation und die Eigenarten ihres Meisters kennt, Arbeiten ohne zeitraubende Anleitung auszuführen in der Lage ist und nicht täglich überwacht zu werden braucht.

*) Schild, H.: »Das Lohn- und Arbeitsverhältnis im deutschen Malergewerbe des zwanzigsten Jahrhunderts unter dem Einfluß der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände«, 1922, S. 3

**) Schild, H.: »Das Lohn- und Arbeitsverhältnis im deutschen Malergewerbe des zwanzigsten Jahrhunderts unter dem Einfluß der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände«, a.a.O., S. 4

Diese systematische Aufbauarbeit hat bereits bei der Lehrlingsauswahl und -erziehung zu beginnen. Vom ersten Tag an ist der Lehrling darauf hinzuweisen, daß er sich harmonisch in die bestehende Betriebsgemeinschaft einzufügen hat. Auf der anderen Seite bedarf aber auch der junge Mensch der schützenden und sorgenden Hand des Meisters, um zu verhindern, daß er ausgenutzt und von den älteren Gesellen zu Arbeiten herangezogen wird, die entweder seiner körperlichen Verfassung nicht entsprechen bzw. mit der eigentlichen Ausbildung nichts zu tun haben. Der Lehrling ist nicht primär als »billige« Arbeitskraft zu werten, sondern als Lernender, der in einer bestimmten Zeit mit allen Leistungsanforderungen vertraut zu machen ist. Die Erziehungsaufgabe hat zu gewährleisten, daß in fachlicher Hinsicht ein möglichst umfangreiches Können und Wissen vermittelt wird, parallel dazu muß aber auch der sittliche Reifeprozess zum Tragen kommen mit dem Ziel, den jungen Menschen zu formen und ihn zu einem vollwertigen Glied der Betriebsgemeinschaft zu machen.

Die in der Praxis gesammelten Erfahrungen beweisen, daß sog. Stammarbeiter meistens fleißiger sind und weniger der Aufsicht und Anleitung bedürfen; sie arbeiten selbständiger und sind mit den betrieblichen Gewohnheiten in organisatorischer und auch rein arbeitsmäßiger Hinsicht besser vertraut. Ihre Leistung muß gegenüber den nur kurzfristig tätigen Arbeitnehmern wesentlich höher eingeschätzt werden. In einem häufigen Wechsel der Arbeitskräfte liegt zweifelsohne ein beachtlicher Wettbewerbsnachteil.

Betriebe, welche in der glücklichen Lage sind, vorwiegend mit gut eingespieltem Stammpersonal zu schaffen, werden uneingeschränkt zugeben müssen, daß der Erfolg zu einem erheblichen Teil diesem Umstand zuzuschreiben ist. Mancher Malermeister zerbricht sich darüber den Kopf, daß er trotz guter Preise, günstig gekauften Materials, eines guten Kundenstammes und anderer wesentlicher Momente nicht den erwarteten Erfolg erzielt. Die eigentliche Ursache liegt aber häufig in ihm selbst, da er trotz vorhandener guter Unternehmereigenschaften von psychologischer Menschenführung nichts versteht. Bei kleinsten Mängeln, die überall auftauchen können, besonders bei neu eingestellten Arbeitskräften, streitet er sich mit diesen herum, rügt sie in übelster Weise und entläßt sie, um dafür einen Ersatzmann zu engagieren, der genauso reagiert und damit denselben Weg nimmt wie sein Vorgänger. Darüber hinaus läßt so mancher Meister zu deutlich merken, daß er der Chef ist und der Geselle lediglich ein Arbeitnehmer, der außer seinem Tariflohn nichts zu verlangen hat. Die Folge davon ist, daß Betriebe immer in denselben Fehler verfallen, eine Unzahl von Menschen nur durchschleusen, statt aufklärend zu wirken und mit notwendiger, vorbedachter Sorgfalt und Ruhe die Gesellen zur Betriebszugehörigkeit hinzuleiten.

Es gibt für einen Unternehmer keinen besseren Ruf als den, daß er der Chef ist und die Gesellen aus diesem Grunde — saisonbedingt — andere Arbeitsangebote ausschlagen und warten bis ihr Betrieb sie wieder von selbst holt, wo sie die entsprechende Arbeitslust finden, ihre Kollegen kennen und mit diesen gemeinsam zum Gesamtwohl »ihres« Betriebes beitragen. Es wird für einen Unternehmer bei richtiger Menschenführung ein

Leichtes sein, die Gesellen auch »durch den Winter zu bringen« und sie weiter zu beschäftigen, auch wenn er ohne Gewinn arbeitet und nur die fixen Kosten hereinbringt, dafür aber die Genugtuung hat, daß dieser zeitbedingte »Verlust« im Laufe einer Periode wieder mehrfach gutgemacht wird. Es ist eine Verkennung des Wertes der menschlichen Arbeit, wenn man glaubt, daß materielle Güter allein — in Form des Wochenlohnes — für das Zugehörigkeitsgefühl entscheidend sind. Sicher muß eine der Leistung entsprechende Entlohnung gewährleistet sein, aber daneben sind es die ideellen Werte, die das wahre Betriebsklima ausmachen. Der menschliche Kontakt und das Ausmaß der Befriedigung in der Arbeit stellen Faktoren dar, die in ihrer Wirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit keineswegs gering zu erachten sind.

Das Gefühl der Betriebszugehörigkeit und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind trotz saisonbedingter Entlassungen zu stärken, zumal im Zeichen der Vollbeschäftigung mancher Malermeister die Gesellen durch überhöhte Lohnangebote von anderen Firmen abziehen versucht. Um eine Abwanderung zu unterbinden, sind außerdem pünktliche Lohnzahlungen, Stellung von Betriebskleidung und Sachzuwendungen vorzunehmen. Altersversicherungen und Gewinnbeteiligungen können m. E. im Malerhandwerk nicht gewährt werden, da der Betriebserfolg zu stark von der Persönlichkeit des Meisters sowie der unbekannten Marktlage beeinflußt wird und somit die erforderliche Stabilität fehlt.

db) Altersaufbau der Belegschaft

Für die Wettbewerbsfähigkeit ist es keineswegs unbedeutend, welchen Altersaufbau der Betrieb jeweils zu verzeichnen hat. Es ist streng darauf zu achten, daß eine nicht zu weitgehende Überalterung Platz greift, weil dann die Gefahr einer unwirtschaftlichen Leistungserstellung gegeben ist. Als ein in der Praxis durchaus bewährter Anhaltspunkt kann folgende Altersgliederung angesehen werden: Vorarbeiter sollten in etwa das Alter des Betriebsinhabers besitzen (das gilt natürlich nicht, wenn der Betriebsinhaber selbst eine Altersgrenze erreicht hat, die ohnehin keine praktische Arbeitsausführung mehr gestattet); Gesellen, soweit sie zur Stammbelegschaft zählen, sollten jeweils mehrere Jahre jünger sein.

Nicht immer läßt es sich vermeiden, daß zwischen älteren und jüngeren Betriebsangehörigen eine gewisse Mißstimmung aufkommt. Dieser Fall tritt dann ein, wenn junge, aufgeschlossene Gesellen andere Arbeitsverfahren ausprobieren und einführen wollen, dabei aber auf Unverständnis und Mißtrauen bei den Altgesellen und Vorarbeitern stoßen. Schwierigkeiten können sich auch einstellen, sobald der Meistersohn den Betrieb übernimmt und in stärkerem Maße eine Zusammenarbeit mit jüngeren Arbeitskräften wünscht. Er wird hier mit der nötigen Sorgfalt zu Werke gehen müssen, um die vom Betrieb seines Vaters übernommenen älteren Gesellen nicht ungerecht zu behandeln und sie kurzerhand auf die Straße zu setzen. Diese Handlungsweise wäre ebenso unklug wie unsozial, weil damit den jüngeren Stammkräften die Gefahr der im Alter drohenden »Ausstellung« dann ständig vor Augen stehen muß und sie wenig Neigung verspüren werden, diesem Betrieb auf lange Sicht die Treue zu bewahren.

Vielmehr sollte der Meister darauf achten, daß der Arbeitseinsatzplan auf die fachlichen und auch körperlichen Bedingungen jedes einzelnen Arbeitnehmers Rücksicht zu nehmen hat. Älteren Arbeitskräften sind Arbeiten zuzuweisen, die ihrem Alter und ihrer Ausbildung entsprechen. Auf Gerüsten sollten vorwiegend junge Leute arbeiten, während den älteren die Innenarbeiten zu übertragen sind. Dadurch werden große Zeitverluste vermieden. Es ist zudem auch vollkommen unrationell, z. B. einen ausgesprochenen Lackierer zum Leimfarbenanstrich anzusetzen oder umgekehrt, weil dadurch die Arbeitsfreude wesentlich herabgemindert wird. Die Arbeiten müssen nach Möglichkeit so unterteilt sein, daß die schwerste Verrichtung in die Vormittagsstunden fällt, weil dann der Körper am ausgeruhtesten und leistungsfähigsten ist. Auch im Malerhandwerk sind »alle Arbeitsbedingungen so zu gestalten, daß bei Sicherung des Betriebes jedem Mitarbeiter die Stätte, an welcher er einen so erheblichen Teil seines Lebens zubringt, eine Quelle innerer Befriedigung, persönlichen und sittlichen Reiferwerdens und einer Aufwärtsentwicklung seiner Persönlichkeit bedeutet.«*)

e) Räumliche und gegenständliche Gestaltung als kulturelle Verantwortung

Bei nur oberflächlicher Betrachtung mag es vermessen erscheinen, die Arbeiten des Malers in irgendeiner Form als kulturbeeinflussend bezeichnen zu wollen. Wer hier nur an den Fassaden-»Anstreicher« und Stümper denkt, hat zweifellos insofern Recht, als deren kultureller Beitrag in vielen Fällen mehr als zweifelhaft erscheinen dürfte. Schlechte Leistungen in Einzelfällen dürfen nicht zu der Meinung verleiten, daß alle Maler von so wenig Verantwortungsbewußtsein in bezug auf kulturelle Gegebenheiten erfüllt wären. Auch in der nüchtern-technisierten Zeit ist der Maler sich durchaus der Verpflichtung bewußt, durch sein Können und Wirken an der Erfüllung einer größeren Aufgabe beteiligt zu sein.

Was wäre z. B. ein Kirchenbau, eine Wohnung, ja selbst ein reiner Zweckbau wie das Verwaltungsgebäude eines großen Betriebes ohne Farbgebung und -tönung? Erst durch die gestaltende Hand des Malers erhalten Räume und Flächen die Wirkung des Schönen, Geschmackvollen, ja des Ästhetischen. Wer jemals die Gelegenheit wahrgenommen hat, einen Neubau vor und nach der Arbeit des Malers zu besichtigen, wird geradezu erstaunt gewesen sein, was sich durch Farbe an Wirkungen, Eindrücken und Empfindungen erzielen läßt. Sie kann sogar Formen verändern, kann enge Räume weit, niedrige gewissermaßen hoch erscheinen lassen, sie kann belebend und leider auch lähmend, abstoßend wirken. Mit der Farbe ist dem Maler ein Mittel an die Hand gegeben, die Lebenslust und -freude der Menschen in positivem und auch negativem Sinne zu beeinflussen.

ea) Bindung zum gestaltenden Werkstoff »Farbe«

Je besser sich der Malermeister in die Mentalität des Auftraggebers hineinversetzen kann, desto treffender wird er in geschmacklicher Hinsicht die Kundenwünsche ergründen können. Das kulturelle Verantwortungsbewußt-

*) Kalveram, W.: »Der christliche Gedanke in der Wirtschaft«, Köln, o. J., S. 91

sein verlangt es sogar manches Mal — vielleicht im Gegensatz zu rein wirtschaftlichen Erwägungen — daß er dem Kunden im Wege der wirklich aufklärenden Beratung von einer beabsichtigten Farbenzusammenstellung abräät, weil er mit Sicherheit voraussieht, welche verheerenden Wirkungen sich in rein psychologischer Hinsicht bei ursprünglich gewollter Arbeitsausführung einstellen müssen. Sofern ein Kunde auf seinem Standpunkt verharret — vielleicht aus purem Geltungsbedürfnis oder allein von dem Wunsch beseelt, etwas Absonderliches in der Raumgestaltung aufweisen zu können — ist es gelegentlich ratsamer, einen derartigen Auftrag abzulehnen, als den Firmenruf aufs Spiel zu setzen.

Bei allen sich bietenden Gelegenheiten ist der Beweis zu erbringen, daß gerade der Maler — und nur er allein — dazu berufen sein kann, Räume, Flächen und Bauwerke geschmacklich so zu gestalten, wie es der jeweilige Zweck erfordert. Neben dem rein fachlichen Können in der manuellen Arbeitsausführung gehört unbedingt eine echte Beziehung und Bindung zum Werkstoff dazu, wenn die Aufgabe stets zur Zufriedenheit gelöst werden soll. Der Maler muß eine werkgerechte Leistung erbringen, er hat sich über die Wirkung jeder Farbennuancierung zu vergewissern und muß vor allen Dingen eindeutig und klar die jeweils bestgeeignete Farbauswahl treffen können.

Verschiedene Anzeichen und die häufiger auftretenden Reklamationsfälle deuten aber darauf hin, daß so mancher Malermeister die notwendige Bindung zum Werkstoff nicht mehr besitzt. »Seitdem der Maler seinen Werkstoff vielfach nicht mehr selbst zubereitet und seitdem die Technik ihm scheinbar jede Bearbeitungsschwierigkeit aus dem Wege räumt, fehlt ihm jene sichere Beziehung zum Werkstoff, die das alte Handwerk auszeichnet. Er ist durch die von der Industrie geschaffene äußerliche Unabhängigkeit von der Eigenheit des Farbstoffes nicht freier geworden, sondern hemmungsloser und hat damit ein gut Teil seines Könnens eingebüßt. Mit der Preisgabe dieser Dinge hat der Malerhandwerker sein »ur-kundliches« Recht auf die Farbe aufgegeben und sie auch dem Pfscher und Nichtskönnner überantwortet. Darum macht sich in keinem Handwerk so viel Minderwertigkeit breit, wie gerade in diesem.«^{*)}

eb) Farbenpsychologie und -harmonie

Ausgehend von der Erkenntnis, daß der uns überall umgebenden Farbe als Bestimmungsgrund für Empfindungen, Gefühle und Stimmungen erhebliche Bedeutung beizumessen ist, hat sich praktisch ein eigenes Wissensgebiet der Farbenpsychologie entwickelt. Es ist grundfalsch zu glauben, dem nüchternen, zweckmäßigen Raum müsse notwendigerweise das Korrelat des Kalten, Unbefriedigenden, sogar Häßlichen anhaften. Ein nach modernen Gesichtspunkten farblich abgestimmter Maschinsaal kann z. B. einer Farbensymphonie gleichen, die auf die Arbeitslust der hier beschäftigten Menschen fördernd einwirkt. Die Farbe vermag die einzelnen Teile zu einer Einheit zusammenzufassen, sie kennzeichnet Gefahrenstellen, evtl. Arbeits-

^{*)} Rupflin, K.: »Malerhandwerk, Wandel und Aufgabe«, 1937, S. 18 in: »Schriften zur Deutschen Handwerkskunst«

abläufe und sorgt für Ordnung im Betrieb. Durch die erstrebenswerte Farbenharmonie »entsteht im Menschen, ähnlich wie bei der Musik, eine Gemütsstimmung, die je nach dem Zweck des Raumes freudig-festlich, sachlich-beruhigend oder feierlich sein kann. Zwischen der profanen und sakralen Farbstimmung liegen die vielen feinen Zwischenwerte. In dem Finden des geeigneten Gemütswertes lassen wir uns von den Farbstimmungen der Natur leiten.«*)

Malermeister, die über ihr fachliches Können hinaus sich diesem modernen Wissensgebiet des Malerhandwerks zuwenden, können mit einem dankbaren Kundenkreis rechnen. Sie werden deshalb gerne zu Rate gezogen, weil sie neben dem fachlichen Können in Fragen der Farbenharmonie richtig zu beraten verstehen. Voraussetzung für das Tätigsein auf diesem Gebiet ist natürlich, daß man sich über Wesen und Sinn der Farbe eingehend orientiert. Wer es in dieser Beziehung mit Halbheiten versuchen will, sollte lieber die Finger davonlassen, weil er meistens schon beim ersten Versuch kläglich scheitern muß. »Das Erschreckende und Beunruhigende an der Farbe ist, daß ihr Wesen im gleichen Maße am Häßlichen teilhaben kann wie am Schönen. Sobald wir ihr Selbständigkeit einräumen, geraten wir in Zonen, deren äußerste Grenzen im Elementaren und Dämonischen liegen. Ihre Möglichkeiten zu jeder Art von Wirkung machen zugleich ihre Gefährlichkeit aus: sie reicht vom Erhabenen bis zum Gemeinen, von der lauterer Reinheit bis zur widerlichen Täuschung. Sie kann deshalb in der Hand des schöpferischen Meisters zu höchster Magie gesteigert, in der Hand des Gauklers aber zu Jahrmarktstand und Kitsch herabgewürdigt werden.«**)

Die Aufgabenerfüllung des Malerhandwerks, die in der sinnvollen und zugleich schönen Gestaltung unserer Umgebung zu sehen ist, macht es erforderlich, daß keine Gelegenheiten ungenutzt bleiben dürfen, wo Anregungen und neue Eindrücke gewonnen werden können. Neben der Beschäftigung mit Fachliteratur gehören dazu Besuche von Ausstellungen, Messen und Fachveranstaltungen sowie der persönliche Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen bzw. sonstigen besonders interessierten Personen. »Schönheit und Freude als Erholung und Kraftquell soll die Arbeit des Malerhandwerks neben ihrer Nützlichkeit bei der Erhaltung der sachlichen Werte vermitteln.«***)

II. DIE ÜBERBETRIEBLICHEN WETTBEWERBSFAKTOREN

Im Gegensatz zu den im Verantwortungs- und Gestaltungsbereich des einzelnen Inhabers liegenden betrieblichen Wettbewerbsfaktoren, die je nach Aufgeschlossenheit, Einsicht in wirtschaftliche Zusammenhänge sowie Bereitschaft aller Betriebsangehörigen jeweils unterschiedlich zu beurteilen sind, handelt es sich bei den sog. überbetrieblichen Faktoren um Beeinflussungsmöglichkeiten mit wesentlich andersgelagerten Verursachungsmomen-

*) Uhlemeyer, R.: »Die Handwerksberufe des Malers und Lackierers«, a. a. O., S. 9

**) Rupflin, K.: »Malerhandwerk, Wandel und Aufgaben«, a. a. O., S. 28

***) Gatz, K.: »Geschichte des deutschen Malerhandwerks«, a. a. O., S. 6

ten und Wirkungsrichtungen. An Stelle der Betriebsindividualität haben wir es im zweiten Falle mit Überlegungen und Maßnahmen zu tun, welche in der Regel auf Durchschnittsgegebenheiten basieren, weil eine Mehrheit von Betriebswirtschaften, meistens ganze Berufsstände oder -zweige, nach irgendeiner Richtung beeinflußt werden sollen.

Man könnte nun vermuten, daß eine überbetriebliche Hilfestellung zum Zwecke der Herbeiführung besserer Wettbewerbsverhältnisse allen Betrieben eines Berufsstandes gleichermaßen zugute kommen würde. Daß dem aber nicht so ist und nicht sein kann, liegt ganz einfach an der recht unterschiedlich ausgeprägten Bereitschaft und Aufnahmefreudigkeit handwerklicher Betriebsinhaber. Die Nutzbarmachung der auf überbetrieblicher Basis erarbeiteten Erkenntnisse, gesammelten Erfahrungen und vermittelten Anregungen erfordert im einzelbetrieblichen Bereich die Entfaltung eigener Aktivität und Initiative. Das Wirken von Organisationen und sonstigen Gemeinschaftseinrichtungen kann niemals größer sein, als die Bereitschaft der jeweils in Frage kommenden Mitglieder zur selbstverantwortlichen Mitarbeit. Auf Grund der unterschiedlichen Bereitschaft zur Mitarbeit können in einem Falle die überbetrieblichen Wettbewerbsfaktoren fördernd, im anderen hemmend wirken.

1) DIE BEEINFLUSSUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DURCH MASSNAHMEN DER HANDWERKSORGANISATION UND GEWERBEFÖRDERUNG

In der Erkenntnis, daß die Marktstellung des einzelnen Malerbetriebes im allgemeinen viel zu schwach ist, um in irgendeiner Weise wirksam dem sich immer deutlicher abzeichnenden Konkurrenzdruck entgegenzutreten, ging der Hauptverband des deutschen Malerhandwerks bereits unmittelbar nach der Währungsreform daran, entsprechende Facheinrichtungen mit der Aufgabe ins Leben zu rufen, aufgeschlossenen Malermeistern bei der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Denn »als Träger der zwischenbetrieblichen Arbeit erweisen sich als zweckmäßig die freie Vereinbarung, die Vertragsgemeinschaft, die Genossenschaft, aber auch in ganz hervorragender Weise die Verbände und beruflichen Fachorganisationen.«*)

Daß dabei nicht jeder einzelne Betrieb angesprochen werden kann, ist bei der Größe dieser Handwerksorganisation mit ihren 15 Landesinnungsverbänden und 426 Innungen verständlich. Nur die Betriebe können beratend unterstützt werden, die sich selbst aktiv darum bemühen. Im übrigen erstreckt sich die Arbeit auf die Einengung von negativen Einflüssen, z. B. auf die Aufklärung der Bevölkerung und den Hinweis auf gute Qualitätsarbeit mit all ihren Vorzügen. Dadurch wird die Arbeit des Malermeisters in der breiten Öffentlichkeit in das rechte Licht gesetzt.

Das gesamte Vorhaben muß aber unfruchtbar verlaufen, wenn nicht ein Großteil der Malermeister diese Zielsetzung unterstützt. Denn »bei allen

*) Anderegg, E.: »Wirtschaftswissenschaftliche Schriften für Handwerk, Gewerbe und Detailhandel«, a. a. O., S. 14

Maßnahmen zur Ordnung des Wettbewerbs, die immer wieder von den Mitgliedern von allen Stufen der Organisation gefordert werden, ist die Beibringung stichhaltiger und vollständiger Unterlagen Voraussetzung.«*) Daher kann nur durch engste Zusammenarbeit der wettbewerbsfähigen und fortschrittlichen Betriebseinheiten der Erfahrungsaustausch wettbewerbsfördernd und für das gesamte Malerhandwerk erfolgreich betrieben werden.

a) Intensivierung der Arbeit durch Bildung von Fachausschüssen

Da die wettbewerbsbestimmenden Faktoren in allen betrieblichen Bereichen zum Tragen kommen, muß die fördernde Organisationsarbeit auf diesen Umstand in jedem Falle Rücksicht nehmen. Zum Zwecke der eingehenden und wirksamen Aufgabenerfüllung wurden seitens des Hauptverbandes daher verschiedene Fachausschüsse und Arbeitskreise ins Leben gerufen mit dem Ziel, alle das Malerhandwerk betreffenden Maßnahmen, Entwicklungstendenzen, Marktgegebenheiten etc. genauestens zu verfolgen und rechtzeitig für die Einleitung geeigneter Abwehrmaßnahmen Sorge zu tragen.

Dem sozialpolitischen Ausschuß kommt, auch wenn er den einzelnen Betrieb wenig beraten kann, da er sich ausschließlich mit Arbeitnehmerverbänden auseinanderzusetzen hat, in Zukunft eine sehr wichtige Aufgabe zu. Das lohnintensive Malerhandwerk hat sich mit der geplanten Einführung der 45- oder 40-Stundenwoche zu befassen, die, wenn sie einmal verwirklicht wird, eine Vielzahl von Malerbetrieben zum Erliegen bringen dürfte. Bei gleichbleibender Wochenlohnhöhe und geringerer Arbeitszeit steigen im gleichen Umfang die Zuschläge für Urlaubsmarken, Altersversorgung und für die Sozialversicherung. Das bedeutet, daß die allgemeinen Kosten der Malerbetriebe sprunghaft steigen und somit die durch schärfste Rationalisierungsmaßnahmen erreichten Erträge sich reduzieren müssen. Diese indirekten Lohnerhöhungen können nicht auf den Kunden abgewälzt werden, da die Malerarbeit schon jetzt als preislich zu hoch angesehen wird und die Gefahr der Selbsthilfe und Schwarzarbeit besteht. Man wird deshalb stärker als bisher die Maschinenarbeit einführen müssen, der wegen der individuellen Fertigung jedoch enge Grenzen gesetzt sind.

Der sozialpolitische Ausschuß sieht sich deshalb vor die Aufgabe gestellt, entsprechende Gegenmaßnahmen zu suchen. Eine Lohnerhöhung dieses Ausmaßes wäre im Malerhandwerk nur dann bedingt tragbar, wenn bei erhöhten Ansprüchen feste oder ebenfalls gesteigerte Leistungssätze zur Anwendung gelangen könnten. Diese Leistungsrichtlinien müssen dann aber streng durchgeführt und überprüft werden, damit nur der in den Genuß einer Lohnerhöhung kommen kann, der auch gewillt ist, höhere oder bessere Leistungen zu erbringen. Sollte sich diese Möglichkeit als undurchführbar erweisen, so bleibt nichts anderes übrig, als die Staffellentlohnung für Gesellen beizubehalten. In Zukunft wird diesem Ausschuß, mehr als jedem anderen, die Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Malerhandwerks als besonders dringliches Anliegen anzuvertrauen sein.

*) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1954/55, S. 11

Eng verbunden mit den Aufgaben des Sozialausschusses sind die des Wirtschaftsausschusses. Die vornehmliche Arbeit liegt dabei in der handwerklichen Gutachtertätigkeit. Durch diese Institution hat der Malermeister die Möglichkeit, bei Streitigkeiten vor Gericht fachtechnische Gutachten vorzubringen, die ihn vor evtl. Verlusten schützen. Auch Kunden gegenüber kann sich der Malermeister besser behaupten, wenn er gerechtfertigte Mehrkosten für schwierige Arbeitsausführungen auf Grund vorher nicht erkannter Mängel im Untergrund berechnet, die vom Kunden nicht eingesehen und anerkannt werden. Den Finanzämtern legt der Ausschuß Gewinnrichtsätze vor, die laufend überprüft und ausgewertet werden. Für den einzelnen Betrieb ist es von Vorteil, daß dieser Ausschuß Kalkulationsrichtlinien herausbringt, so daß die Malermeister vor wesentlichen Fehlern bewahrt bleiben und ihnen eine oft zeitraubende Arbeit — in bezug auf die Vorkalkulation — abgenommen wird. Im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen ist es für die Zuschlagserteilung von großem Vorteil, daß Vertreter des jeweiligen Fachhandwerks hinzugezogen werden, die entsprechende Erfahrung und Sachkenntnis auf diesem Gebiet besitzen.

Dem Werbeausschuß obliegt es, mit allen zu Gebote stehenden Werbemitteln und -hilfen eine möglichst breit angelegte Allgemeinwerbung zu betreiben und die Kunden darauf aufmerksam zu machen, daß im Winter die Malerarbeiten relativ preiswerter sind als in der Hochsaison, wo Zeit- und Termindruck häufig den Arbeitsablauf bestimmen. Durch diese aufklärende Öffentlichkeitsarbeit soll eine jahreszeitlich möglichst gleichmäßige Beschäftigungslage der Betriebe erreicht werden. Die Saisonbedingtheit bringt sowohl in wirtschaftlicher als auch sozialer Hinsicht ernste Schwierigkeiten mit sich, die nicht ohne Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit bleiben können. Wenn es auf Grund der betrieblichen Einzelwerbung, die durch Maßnahmen der Gemeinschaftswerbung eine Intensivierung und Vertiefung erfährt, gelingt, wenigstens die Stammbeschaft in der sog. beschäftigungsarmen Zeit zu erhalten, so bedeutet das einen echten betrieblichen Erfolg. Dieser ist um so höher einzuschätzen, je schwieriger es ist, geeignete Fachkräfte im Bedarfsfalle ausfindig zu machen. Darüber hinaus arbeitet der Werbeausschuß eng mit der Farbenindustrie zusammen, um in gemeinsamen Bemühungen ausfindig zu machen, welche neuen Werkstoffe und Arbeitsverfahren als besonders werbewirksam anzusprechen sind. Außerdem wird durch Hinweise und entsprechende Anleitungen darauf hingewirkt, daß der Maler sich rechtzeitig um Neuerungen auf technischem Gebiet kümmern und diese in die Praxis umsetzen sollte.

In Zusammenarbeit mit Unterausschüssen und Landesinnungsverbänden hat der Hauptverband des deutschen Malerhandwerks Werbeplanentwürfe herausgegeben, die auf die besonderen Wettbewerbsverhältnisse im Malerhandwerk abgestellt sind und bei einzelbetrieblichen Werbemaßnahmen gute Dienste leisten.

Eine besonders günstige Gelegenheit für die gemeinschaftliche Werbearbeit muß in der Abhaltung von Sonderschauen, Fachveranstaltungen und Messen gesehen werden. Durch die gegenständliche Darbietung bzw. räumliche Farbgestaltung können weite Bevölkerungskreise am überzeugendsten

auf die verschiedenen handwerklichen Leistungen und Bedarfsdeckungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht werden. »Für die Erreichung einer möglichst großen Breitenwirkung in Hinblick sowohl auf die Besucher als auch auf die Vielfalt der handwerklichen Erzeugnisse stellen Messen und Ausstellungen jenen Weg dar, der bei den Bemühungen zur Intensivierung der handwerklichen Absatzwirtschaft immer mehr an Bedeutung gewinnt.«^{*)} Derartige Veranstaltungen, häufig als »konzentrierter Markt« bezeichnet, stellen zweifellos einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Lebensfähigkeit handwerklicher Betriebswirtschaften dar.

Neben der allgemeinen Beteiligung im Rahmen der Deutschen Handwerksmesse läßt der Hauptverband keine Gelegenheit ungenutzt, um bei besonderen Anlässen (Tagungen, Kongressen) auf die Bedeutung der Farbe als wichtiges Mittel des Sachwertschutzes, der Seuchenbekämpfung, der Sauberkeit und schließlich des menschlichen Wohlbefindens hinzuweisen. Die raumgestaltende Wirkung der Farbe wird an Hand praktischer Beispiele aufgezeigt, damit der Besucher erkennen kann, daß die Farbe dazu angetan ist, den nervenbeanspruchten Gegenwartsmenschen zu beruhigen und ihm durch farblich richtig abgestimmte Wohnraumgestaltung Erholung und Entspannung zu gewähren.

Wenn auch Messen und Ausstellungen primär der Kundenwerbung dienen, so kann doch auch der aufgeschlossene Maler eine Fülle von Anregungen für seinen eigenen Betrieb dort finden. Neue Gerüste, Spritzanlagen, Anstrich- und Arbeitsmethoden werden praktisch vorgeführt, so daß er sich in bezug auf Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ein wesentlich besseres Bild machen kann, als wenn er nach Katalognummern bestellen bzw. nach irgendwelchen Bedienungsanleitungen verfahren müßte.

Darüber hinaus hat der Werbeausschuß die Möglichkeit, Presse, Rundfunk und evtl. sogar die Fernsehstationen in einen großangelegten Aufklärungs- und Werbefeldzug einzubeziehen. Etwas gezieltere Werbeaktionen werden in Form von Vortragsabenden mit Hausbesitzer-, Architekten-, Geschäftsinhaber- und Industrievereinigungen durchgeführt, wobei Lichtbilder, Werbefilme, Dias oder Werbeprospekte unterstützend zur Anwendung gelangen.^{**)} Landesinnungsverbände oder Innungen können sich in diesen Werbefeldzug dergestalt einschalten, daß sie die örtliche Presse mit Aufsätzen und wirksamen Werbeanzeigen beliefern, in denen immer wieder auf die vielfältigen Arbeiten des Malers hingewiesen wird. Die notwendige und als Ergänzung zur Einzelwerbung gedachte Gemeinschaftswerbung dürfte zweifellos »ein beachtliches Aufgabengebiet für Verbände bleiben, wie sich überhaupt die Organisation des Handwerks in weitaus größerem Umfang als bisher mit Hilfe handfester Daten um Beeinflussung und Gestaltung der Wirtschaftspolitik bemühen muß.«^{***)}

Die Aufklärungsarbeit gegenüber der Öffentlichkeit muß aber wirkungslos bleiben, wenn die einzelnen Betriebe infolge Fehlens der erforderlichen

*) Kadow, Fr.: »Die Deutsche Handwerksmesse«, a. a. O., S. 33

**) vgl. Hauptverband des deutschen Malerhandwerks e. V. Frankfurt/M. »Entwurf zu einem Werbeplan für das Malerhandwerk«, S. 1-8

***) Rößle, K.: »Die betriebswirtschaftlichen Grundfragen des Handwerks«, 1949

Werbereitschaft und -reife diese existenznotwendige Arbeit untergraben, indem sie mangelhafte Leistungen erstellen, Termine nicht einhalten und der Kundschaft anmaßend und verletzend gegenüberreten. Derartige Erscheinungsformen müssen dem gesamten Handwerkerstand schaden und sich als Werbebehinderung auswirken, die den Erfolg der Gemeinschaftswerbung ins Gegenteil umschlagen lassen. Gerade für den Beruf des Malers ist es unendlich wichtig, die in so reicher Fülle vorhandenen negativen Werbefaktoren auszuschalten, weil sich die Arbeit in den Wohnräumen und zu meist unter den kritischen Augen der Auftraggeber vollzieht.

Das Ausfindigmachen der jeweils geeigneten Werbemaßnahmen setzt natürlich voraus, daß man sich über die herrschenden Marktbedingungen, Entwicklungstendenzen, Konsumentenwünsche etc. bestmöglich orientiert. Diese wichtige Aufgabe ist nur im Wege der Markterkundungsarbeit zu lösen, wobei eine enge Zusammenarbeit zwischen Einzelbetrieb und den verschiedenen Organisationsstufen gewährleistet sein sollte. »Die bedeutendste Methode ist hier der von der Innung geförderte Erfahrungsaustausch der Mitglieder über Fragen des Beschaffungs- und Absatzmarktes. Die Ergebnisse können durch das Mitteilungsblatt der Innung — falls sie über ein solches verfügt — oder durch Rundschreiben weiteren Interessenten zur Verfügung gestellt werden. Auch allgemeine Innungsversammlungen können zum Erfahrungsaustausch über solche Fragen gut genutzt werden.«*)

Im Gegensatz zur Erkundung der Beschaffungsmarktverhältnisse, die von Malermeistern oder Genossenschaften in Verbindung mit der Organisation noch relativ leicht durchgeführt werden kann, stellt die Erkundung des Absatzmarktes den einzelnen vor erheblich größere Schwierigkeiten. Aus diesem Grunde ist gerade bei der Klärung der Absatzmarktverhältnisse die Mitwirkung überbetrieblicher Einrichtungen wichtig und wertvoll. Wenn durch die Organisation »die Zusammensetzung der Kunden nach Kaufkraft, gesellschaftlicher Stellung, Beruf, Alter, Geschlecht, Familienstand, die Wünsche der Kunden, die Neugründung von größeren Abnehmerbetrieben im Absatzbereich, deren Erweiterungen, Produktions- und Absatzlage, Standortwechsel, die Lebensgewohnheiten und deren Veränderungen, Mode- und Geschmackswandel, Ernteerwartungen und -ergebnisse bei den Kunden, die Veränderung der Kaufkraft, Kauflust und der Kaufgewohnheiten«**) untersucht werden, so gibt diese Aufklärungsarbeit den Malermeistern wichtige Anhaltspunkte, die ihnen bei der betrieblichen Existenzsicherung sehr dienlich sein können. Daher wird es in Zukunft die wichtigste Aufgabe der Gewerbeförderung sein, in allen Bereichen der Organisationsarbeit schwerpunktmäßig die Beobachtung des Absatzmarktes zu betreiben.

In enger Anlehnung an den Werbeausschuß arbeitet der Werkstoffausschuß, der neue Verfahren und Werkstoffe ausprobiert und sie dem Handel, den Malereinkaufsgenossenschaften und den Betrieben zur Einführung empfiehlt. Die in einzelnen Landesinnungsverbänden vorhandenen Werkstoffprüfstellen können nicht nur vom Malermeister, sondern auch von

*) Laub, Kl.: »Die Markterkundung im Handwerk«, Stuttgart 1953, S. 81

**) Laub, Kl.: »Die Markterkundung im Handwerk«, a. a. O., S. 18

Privatkunden und Bauämtern in Anspruch genommen werden, womit erreicht werden soll, daß nur gute Werkstoffe und anerkannte Techniken zum Einsatz gelangen. Wie im Wirtschaftsausschuß werden auch hier Gutachten von Fachleuten erstellt, sofern Fragen der Werkstoffverwendung, -zusammensetzung und der Arbeitstechnik in Streitfällen zu klären sind.

Der Malerbetrieb kann sich bei Empfehlungen des Ausschusses stets darauf verlassen, daß Werk- und Hilfsstoffe eingehend auf Eignung untersucht worden sind; er wird somit von der Notwendigkeit eigener Materialprüfungen weitgehend entbunden. Darüber hinaus entlasten die im Interesse des Malerhandwerks insgesamt wahrgenommenen Aufgaben den einzelnen Betriebsinhaber in der Markterkundungsarbeit, so daß er mehr Zeit für seine eigentliche handwerkliche Tätigkeit erübrigt. In diesem Sinne stellt auch der Werkstoffausschuß eine echte wettbewerbsfördernde Einrichtung dar, deren Wert allerdings nur dann wirklich erkannt sein dürfte, wenn man sich der gegebenen Anregungen und Empfehlungen auch systematisch zu bedienen versteht.

In keiner Zeit ist das Problem der Nachwuchsförderung so brennend gewesen wie gerade heute. Es ist daher ein besonderes dringendes Anliegen, wenn ein eigener Bildungsausschuß sich eingehend mit diesem Problem beschäftigt und nach brauchbaren Lösungen sucht, um den Fortbestand des Malerhandwerks auch in der Zukunft zu sichern. Der Ausschuß sammelt, ordnet, registriert und wertet alle das Ausbildungswesen betreffenden Fragen systematisch aus und gibt die Erfahrungen an die verschiedenen schulischen Einrichtungen weiter. Er hat es sich insbesondere zur Aufgabe gemacht, dafür zu sorgen, daß der Nachwuchs sowohl in technisch-handwerklicher als auch betriebswirtschaftlich-organisatorischer Hinsicht mit dem nötigen Rüstzeug versehen wird, damit der künftige Malermeister allen Anforderungen gewachsen ist.

Die Berufsschulen mit ihren Fachklassen, Gewerbe- und Meisterschulen benötigen Lehrkräfte, welche frühzeitig die in der Ausbildung stehenden Maler auf den wirtschaftlichen Existenzkampf vorbereiten und es ermöglichen, mit der althergebrachten konservativen Einstellung zu brechen und aufgeschlossene Menschen heranzubilden, die nicht nur dem Wettbewerb standhalten, sondern ihn schöpferisch mit neuem Leben durchsetzen. Denn nur der Maler, der das Handwerklich-Technische und Wirtschaftliche vollkommen beherrscht und durch intensive Selbsterziehung erlernt, wird die Materie kennen, die Voraussetzung für überdurchschnittliche Leistungen und somit für die Wettbewerbsfähigkeit ist.

»Der Fachschulbesuch zur geistigen Vertiefung und technischen Vervollkommnung ist überaus wichtig.« *) Er stellt die geeignete Ergänzung zur praktischen Meisterlehre dar und trägt dazu bei, den jungen Menschen zu formen und auf die spätere Aufgabe vorzubereiten. Zweckmäßig wäre es, bei dieser Erziehungsaufgabe künftig in verstärktem Maße Akademiker einzuschalten, die nach Möglichkeit auch praktische Erfahrungen besitzen. Sicher wird dabei nicht verkannt, daß diese Bemühungen auf erhebliche

*) Uhlemeyer, R.: »Die Handwerksberufe des Malers und Lackierers«, a. a. O., S. 52

Widerstände stoßen werden, weil in den handwerklichen Reihen oft eine gewisse Voreingenommenheit gegenüber der akademischen Ausbildung besteht. Den handwerklichen Bildungsstätten erwächst insofern eine wichtige Aufgabe, als sie im Rahmen des Lehrplans immer wieder darauf hinzuweisen haben, daß die in der Theorie gewonnenen Erkenntnisse — richtig verwertet — von sehr großem Nutzen für die Betriebe sind. Die in der Praxis gesammelten Erfahrungen lassen erkennen, daß es gerade vielen Malermeistern an dem notwendigen betriebsleiterischen Können mangelt. Der verschärfte Wettbewerb im Bereich des Baunebengewerbes macht es erforderlich, daß der Malermeister nicht nur ein guter Facharbeiter, sondern gleichzeitig eine unternehmerische Persönlichkeit darstellt.

Es gilt also, mancherlei Vorbehalte in bezug auf die Einsatzmöglichkeit akademisch vorgebildeter Lehrkräfte für das Malerhandwerk auszuräumen, um in ausbildungsmäßiger Hinsicht jenen Stand zu erreichen, der allein die Wettbewerbsfähigkeit einer Betriebswirtschaft zu garantieren vermag.

Ähnlich unbefriedigend, manches Mal geradezu erschütternd, ist die Situation in bezug auf Fachzeitschriften und Fachschrifttum. Obwohl das Malerhandwerk über ausgezeichnete Fachzeitschriften verfügt, wird diese wichtige Informations- und Bildungsquelle von einer viel zu geringen Anzahl Berufsangehöriger genutzt. Im Vergleich zur Betriebszahl ist der Kreis der festen Bezieher schon erschreckend niedrig, ganz zu schweigen davon, daß viele Abonnenten die Fachzeitschrift nur aus einem im Unterbewußtsein schlummernden Berufsstandgefühl halten, ohne jemals den Inhalt aufmerksam zu lesen. Gerade hier wäre doch die Möglichkeit gegeben, den eigenen Horizont zu weiten, Anregungen und Vorschläge aufzugreifen und so zu dem persönlichen Erfahrungswissen hinzuzulernen. Übereinstimmend wird stets die fehlende Zeit, die Überbeanspruchung im Betriebsleben, seltener das zu hohe Niveau als Entschuldigungsgrund für mangelndes Studium der Fachzeitschriften und -bücher angegeben. »Aber der Typ des Handwerkers, der in seiner Arbeit eingesponnen, über die Schwelle seiner Werkstatt nicht hinausblickt und der vor allem scheut, was ihn aus dem engen Kreis der gewohnten Tätigkeit hinauslocken will, ist nicht mehr vereinbar mit einer Zeit und Zukunft, die Höchstleistungen von jedem Schaffenden fordert.«^{*)}

Die für die Entwicklung des Malerhandwerks entscheidenden Fragen müssen in den fachlichen Vorschriften, Prüfungsordnungen und Berufsbildern eine eingehende Klärung und Festlegung erfahren. Diese Forderung erscheint schon deshalb gerechtfertigt, weil bei dem relativ geringen Anfangskapital zu leicht die Gefahr einer überstürzten, vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus keineswegs erwünschten Betriebsneugründung besteht. Aufgabe der Prüfungsordnung wird es sein, an die künftigen Malermeister einen strengeren Maßstab anzulegen, der den Gegenwartsverhältnissen entspricht und einer zu frühzeitigen und schadhaften Existenzgründung vorbeugt mit der Zielsetzung, dem Gesamthandwerk eine bessere Wettbewerbsfähigkeit zu verleihen. Diese Aufgabe kann aber nur dann zufriedenstellend gelöst werden, wenn auch unter den Lehrkräften der Meisterschulen und den Prü-

^{*)} Frincke, H.: »Das Fachschrifttum für das Malerhandwerk«, o. J., Heft 4, S. 4

funksmeistern eine Auslese stattfindet, da diese oft veraltete, nicht mehr der Gegenwart entsprechende Anschauungen vertreten.

Die genannten Ausschüsse finden, wenn auch nicht organisatorisch streng geregelt, ihren arbeitsmäßigen Zusammenschluß im »Betriebswirtschaftlichen Arbeitskreis« oder in der »Gesellschaft für Betriebswirtschaft im Malerhandwerk e. V.«, welche auf freier Zusammenarbeit einer Vielzahl von Betriebsinhabern beruhen. Hier werden alle betriebswirtschaftlichen Fragen geklärt und den Malermeistern näher gebracht. Das ausführende Organ der Gesellschaft, das »Institut für Betriebsberatung des deutschen Malerhandwerks« führt laufend Betriebsbegehungen und Betriebsberatungen durch, die wiederum Unterlagen für die anderen Ausschüsse geben und deren Arbeit ergänzen. Die betriebsvergleichenden Untersuchungen dienen nicht primär dem Zweck, Branchendurchschnittswerte zu ermitteln; die Ergebnisse sollen vielmehr Anhaltspunkte für die einzelbetriebliche Rationalisierung, für die Gewerbeförderung und allgemeine Gewerbepolitik liefern. »Der zwischenbetriebliche Vergleich stellt ein ausgezeichnetes Mittel dar, um die in einer Branche gegebene unterschiedliche Wettbewerbslage zu erforschen und insbesondere Fehler- und Verlustquellen aufzudecken.«*)

Jährlich werden vom Betriebswirtschaftlichen Arbeitskreis Tagungen mit dem Ziel abgehalten, die Gegenwarts- und Zukunftsprobleme in wirtschaftlicher Sicht zu klären und sie dem Malerhandwerk zu unterbreiten. Als wesentliches Unterlagenmaterial dienen die Ergebnisse und Erkenntnisse der bereits durchgeführten Betriebsberatungen und -vergleiche. Den Teilnehmern wird an Hand konkreter Zahlen verdeutlicht, wo und in welchen Bereichen wettbewerbsmindernde Einflüsse zu verzeichnen sind. Die Erfahrung hat nämlich gezeigt, daß es völlig unzulänglich ist, »sich nur mit schriftlichen Äußerungen an den einzelnen zu wenden. Der einzelne, der für die Gemeinschaft gewonnen werden soll, muß in der Gemeinschaft gewonnen werden. Er muß zu Zusammenkünften gebracht werden, und diese Zusammenkünfte müssen so lebendig, so anregend und aufschlußreich sein, daß er merkt: hier wird ihm etwas geboten, was er sonst nicht erhält.«**)

b) Einrichtungen der wissenschaftlichen und praktischen Gewerbeförderung

Die Notwendigkeit zur wissenschaftlichen Durchdringung der Handwerkswirtschaft ist schon vor mehr als 30 Jahren erkannt und dank der Initiative weitschauender Wissenschaftler und Praktiker verwirklicht worden. Besonderes Verdienst kommt hierbei dem damaligen Oberregierungsrat W. Bucerius (Gründung des Instituts für rationelle Betriebsführung 1919) und Prof. Dr. Dr. h. c. K. Rößle zu, der auch heute noch dem 1928 begründeten Deutschen Handwerksinstitut als wissenschaftlicher Leiter vorsteht. Die Arbeiten der verschiedenen Forschungsstellen und Abteilungen, welche im DHI zusammengeschlossen sind, haben »die Voraus-

*) Rößle, K.: in »Rationelles Handwerk«, Heft 1, v. 10. 1. 1956, S. 5

**) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1954/55, S. 3

setzungen für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks von der wissenschaftlichen Seite^{*)} her geschaffen und sowohl auf die praktische Gewerbeförderungsarbeit allgemein als auch auf die Einzelbetriebe erfolgreichen Einfluß ausgeübt.

In erster Linie sind auch hier die Strukturuntersuchungen zu nennen, welche je nach Zielsetzung der einzelnen Forschungsstellen betriebswirtschaftliche, technische, gesellschaftlich-soziale, berufserzieherische oder formgestaltende Aspekte aufweisen. Die wissenschaftliche Gewerbeförderung will durch rechtzeitiges Erkennen struktureller Wandlungserrscheinungen die Berufszweige in ihren Anpassungsbemühungen unterstützen und im Falle des Verlustes von bestimmten Arbeitsgebieten nach neuen Existenzgrundlagen suchen. Die im Deutschen Handwerksinstitut verwirklichte Arbeitsteilung »ist insofern als besonders glücklich anzusprechen, als sie den Zusammenklang der verschiedenen Sparten der wissenschaftlichen Forschungsarbeit ermöglicht.«^{**)}

Nicht weniger wichtig ist die von den wissenschaftlichen Instituten wahrgenommene Lehrtätigkeit an den verschiedenen Universitäten. Auf diese Weise werden junge Studenten mit der besonderen Situation der Handwerkswirtschaft vertraut und für eine spätere Aufgabenerfüllung in der Handwerksorganisation vorbereitet. Bei intensiver Beschäftigung mit den Problemen dieses Berufsstandes wird sich die Erkenntnis durchsetzen, daß die in der Vielzahl kleiner und mittlerer Betriebe geleistete Arbeit keineswegs geringer und weniger schwierig ist als die der industriellen Großbetriebe.

In der Nachkriegszeit haben eine ganze Reihe Studenten mit abgeschlossener Gesellen- oder gar Meisterprüfung das wirtschaftswissenschaftliche Studium betrieben. Diese Tatsache ist um so begrüßenswerter, weil nur so die Kluft zwischen Theorie und Praxis am leichtesten überbrückt werden kann.

Die vom DHI erarbeiteten Grundlagen und Forschungsergebnisse werden laufend in den Schriftenreihen »Beiträge zur Handwerksforschung« und »Handwerkswirtschaftliche Reihe« veröffentlicht. Wenn auch auf diese Art und Weise — bedingt durch die Vielzahl der Betriebe — nicht der letzte Handwerker zu erreichen ist, so erhalten damit zumindestens die Kammern und Verbände wertvolle Unterlagen für die eigene gewerbefördernde Arbeit.

Um die Breitenwirkung der wissenschaftlich erarbeiteten Grundlagen und Erkenntnisse zu heben, wurde vor nunmehr 3 Jahren dem DHI eine Abteilung »Praktische Gewerbeförderung« angegliedert. Dieser Abteilung obliegt es, den notwendigen Brückenschlag zwischen der wissenschaftlichen Seite und der Praxis vorzunehmen.

Neben diesen genannten Einrichtungen verdienen die Gewerbeförderungsanstalten, Gewerbeförderungsstellen und neuerdings die in größerem Rah-

^{*)} Wild, J.: »Handwerksförderung und Handwerkspolitik« in: »Rationelles Handwerk«, Heft 5, v. 5. 5. 1956, S. 109/10

^{**)} Wernet, W.: »Probleme der Handwerkspolitik für heute und morgen«, S. 6

men wirkenden Betriebsberatungsstellen noch besonderer Erwähnung. Sie alle sind nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck, um die Handwerksbetriebe durch geeignete Maßnahmen in ihrem Existenzkampf zu unterstützen. Das fördernde Wirken reicht von der Einzelberatung bis zur Erarbeitung von Grundlagenmaterial. Denn die Wissenschaft leistet wertvolle Beiträge, so daß man sie auch als ein Mittel zur Steigerung der Leistungsfähigkeit insoweit betrachten kann, als sie hilft, die angeführten Faktoren in ihrer Bedeutung zu erkennen und zu verbessern. Deswegen braucht der Malermeister sich nicht selbst mit wissenschaftlichen Fragen zu befassen, er soll lediglich aufgeschlossen sein gegenüber den von der Wissenschaft für ihn gewonnenen Erkenntnissen; denn dann kann ihm vielleicht mancher unerwartete Rückschlag in seinem Existenzkampf erspart bleiben.

2. DIE AUSWIRKUNGEN DES TECHNISCHEN FORTSCHRITTS AUF DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Das Tempo der technischen Entwicklung verlangt vom Malerhandwerk in besonderem Maße ein schnelles Reaktionsvermögen und die dazugehörige Anpassungsfähigkeit. Die Technik läßt selbst die kleinsten Betriebseinheiten nicht unberührt und beraubt das Handwerk teilweise seiner eigentlichen Aufgabe, indem sie neue Werkstoffe, Bauteile und Fertigungsmethoden hervorbringt, die u. U. auch die traditionelle Malerarbeit überflüssig machen könnten, zumindest aber neue Berufe hervorbringt, welche dem Berufsbild des Malers wesensfremd sind. »Deshalb aber schlechthin zu sagen, das Handwerk wird eindeutig und glatt durch die Industrie überrundet, ist nicht richtig. Eine derartige Behauptung kann allein schon dadurch entkräftet werden, daß die Industrie sich heute immer mehr auf »gewerbliches« Verhalten einstellt, weil sie erkannt hat, daß — besonders beim Export — der Preis nicht immer das Primäre im Konkurrenzkampf ist, sondern daß Schönheit der Formgebung und Ausführung, d. h. also die Qualität, mindestens einen ebenso ausschlaggebenden Faktor darstellt.«^{*)}

Dennoch darf nicht verkannt werden, daß infolge der technischen Möglichkeiten die Bauindustrie durchaus in der Lage wäre, neue Bauelemente auf den Markt zu bringen, welche eine schnelle und rationelle Neubaumöglichkeit gestatten. Genormte Türen könnten aus Kunststoffen bestehen, die mit Kunstharzen fabrikseitig gespritzt und einbaufertig geliefert werden, die Fenster aus Leichtmetall, wie man sie heute schon häufig bei Hochhäusern antrifft, Fußleisten, Rohrleitungen und Einbauschränke aus druckfesten Kunstharzen etc. Die Fußböden werden in Spachtelmasse aufgetragen, und die Wände mit Kunststofffolien beklebt. Diese neuen Bauteile würden vielleicht erst nach einem Jahrzehnt eine Reparatur erfordern oder noch länger den verschiedenen äußeren Einflüssen standhalten. Der Maler hätte — abgesehen von kleineren speziellen Aufgaben oder Reparaturarbeiten — keine laufenden Aufträge zu erwarten und müßte sich vollends umstellen.

*) Rößle, K.: »Handwerk bleibt unentbehrlich und lebensfähig«, in: »Süddeutsche Zeitung«, Nr. 149, 1955

Wenn diese Verhältnisse, die keineswegs eine bloße Utopie darstellen, nicht oder noch nicht in nennenswertem Umfang eingetreten sind, dann liegt es an der weitgehenden Ablehnung seitens der Konsumenten gegenüber allen Uniformierungsbestrebungen. »Gewiß gibt es Änderungen der Stilrichtung und Geschmacksbildung, aber die Betriebsform und die Arbeitsweise bleibt sich nach wie vor gleich. Eine Massenproduktion ist ausgeschlossen, und die meisten vorkommenden Arbeiten sind Qualitätsarbeiten.«*)

Die Stärke des Malerhandwerks liegt darin begründet, daß es einen vorwiegend individuellen Bedarf zu befriedigen hat, der entsprechend der Steigerung des allgemeinen Lebensstandards ständig im Wachsen begriffen ist. Es kommt entscheidend darauf an, in welchem Maße das Malerhandwerk diese Chance zu nutzen weiß. Denn »im ganzen Bereich des handwerklichen Bauwesens wird es bei der zukünftigen Entwicklung darum gehen, die handwerkliche Leistung hoch zu halten unter möglichst weitgehender und kluger Ausnutzung der von der modernen Technik bereitgestellten Hilfsmittel. Nur dann wird erreicht werden, daß die technische Entwicklung im Einklang mit den handwerklichen Wünschen bleibt. Anders ausgedrückt heißt dies, daß eine zwangsläufige Umorientierung zu neuen Baumethoden nur durch die handwerkliche Leistung verhindert werden kann.«**) Es ist daher eine vordringliche Aufgabe der Organisation und der Handwerksförderung, rechtzeitig und laufend die Bestrebungen der Industrie zu beobachten, ihnen erforderlichenfalls entgegenzutreten und die Individualleistung zu propagieren.»Die Anpassung an die jeweilige Marktlage erfordert aber auch eine Pflege der schöpferischen und künstlerischen Gestaltungsmöglichkeiten. Dies bedeutet auf der einen Seite, daß das Handwerk Wegbereiter für neue Formen wird und andererseits Umwälzungen rechtzeitig erkennt und möglichst innerhalb seiner Organisation in dieser Hinsicht einen intensiven Erfahrungsaustausch betreibt.«***)

Dazu gehört als dringendes Gebot der Gegenwart, daß sich alle Malermeister mit den neuen Kunststoffen vertraut machen und rechtzeitig ausprobieren, damit sie diese Materialien, sofern sie sich als zweckmäßig erweisen, auch verarbeiten können. Sie bieten dem Maler u. U. neue Arbeitsmöglichkeiten, und es kann verlorengegangener Boden zurückerobert bzw. ein Eindringen in sein ureigenstes Arbeitsgebiet unterbunden werden. Auch dem handwerklichen Nachwuchs müssen alle Möglichkeiten und Gelegenheiten gegeben werden, sich mit den neuen Stoffen und Fertigungsmethoden auseinanderzusetzen. Eine enge Zusammenarbeit der gewerbefördernden Stellen mit der Kunststoffindustrie, dem Institut für Kunststoffverarbeitung und -beratung ist unbedingt erforderlich, um die Malerbetriebe auf alle technischen Neuerungen auf diesem Sektor hinweisen zu können. Das ist schon deshalb notwendig, damit ein Abwandern der Kunden vom Malerhandwerk vermieden und die Wettbewerbslage nicht verschärft wird. Wenn trotzdem neue Handwerkszweige entstehen sollten, so müssen Zahl, Be-

*) Schild, H.: »Das Lohn- und Arbeitsverhältnis im deutschen Malergewerbe«, a. a. O., S. 21

**) Piest, H.: »Ziele der technischen Entwicklung des Handwerks«, in: »Rationelles Handwerk«, Heft 5/56, S. 114 ff.

***) Röble, K.: »Die Lebensbedingungen kleiner und mittlerer Betriebswirtschaften«, S. 203

triebsgröße und Kapazität der neu entstehenden Konkurrenzbetriebe laufend beobachtet werden.

Vor besonders schwierige Fragen wird der Malermeister häufig im Bereich der Werkstoffe gestellt. Die kaum übersehbare Zahl verschiedenster Anstrichmittel erschwert die Auswahl in bezug auf Eignung, Haltbarkeit und Streichfähigkeit ungeheuer. Die für den Maler arbeitenden Farb- und Lackwerke überschlagen sich geradezu in der »Neuschöpfung« von Farben, Pigmenten etc. und unterstützen die häufig großangelegte Werbekampagne mit einer Flut von Prospekten, Empfehlungen und angeblichen Urteilen aus der Praxis. »Es wäre zu wünschen, daß die Flut der nichtssagenden Lackbezeichnungen nachlassen würde. Es besteht bei der riesigen Auswahl die Gefahr, daß mancher gute Werkstoff nicht gebührend beachtet wird. Leider kommen immer wieder Verfälschungen von Grundstoffen wie Pigmenten und Bindemitteln vor. Selbst bei bewährten Lieferanten können Fehler und Irrtümer vorkommen, deshalb sollte man alle, auch die bisher bezogenen Werkstoffe, ständig prüfen.«*)

Um diesen Gefahren zu begegnen, wäre es wünschenswert, die Vielzahl der Werkstoffe zu beschränken und mit einem Gütezeichen zu versehen. Darüber hinaus erscheint ein reger Erfahrungsaustausch im Werkstoffsektor besonders dringend geboten, um viele Malermeister vor empfindlichen Rückschlägen zu bewahren. Die Ausweitung des eigenen Erfahrungswissens durch das Fachgespräch mit Kollegen ist deshalb so wertvoll und wichtig, »weil man die Menschen der Technik und der Wirtschaft herauslösen möchte aus der Betriebsblindheit und Einseitigkeit, weil man sie in Kontakt bringen möchte mit Menschen aus anderen Betrieben und Fachrichtungen, damit sie merken, daß es auch noch etwas anderes gibt als den eigenen Betrieb und die eigene Fachrichtung, damit sie sehen, wie andere ähnliche Probleme lösen, und ob sich solche Lösungen nicht — abgewandelt natürlich — auf den eigenen Betrieb übertragen lassen.«**)

3. DER EINFLUSS GESETZGEBERISCHER MASSNAHMEN AUF DIE WETTBEWERBSFAHIGKEIT

Den gesetzgebenden (Legislative) und ausführenden (Exekutive) Organen des Staates obliegt es, darüber zu wachen, daß die im Grundgesetz verankerten Grundrechte jedes einzelnen Bürgers gewahrt bleiben. Dabei stellen freie Berufswahl, ungehinderte Entfaltungsmöglichkeit, Wahrung des Privateigentums, Koalitions- und Religionsfreiheit die Grundpfeiler unserer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ordnung dar. Trotz Bejahung des freien Wettbewerbs darf in einer Wirtschaftsordnung die Freiheit des einzelnen keineswegs zur Willkür, skrupellosen Ellenbogenfreiheit und egoistischen Gewinn-Maximierung führen, wenn verhindert werden soll, daß wir in den Zustand des »laissez faire, laissez passer« zurückfallen. Der Staat muß also den Rahmen abstecken, in dem sich das Zusammenleben der Partner zu vollziehen hat.

*) Uhlemeyer, R.: »Die Förderwettbewerbe für Malergesellen«, 1944, S. 31/32

**) Wenzlawski, G. in: »Rationelles Handwerk«, Heft 2/56, S. 29

Diese von hohem Verantwortungsbewußtsein getragene Aufgabenerfüllung kann aber nur gedeihlich und einigermaßen zufriedenstellend vorgenommen werden, wenn die Gesetze, Verordnungen, Ausführungsbestimmungen etc. auf die jeweiligen Verhältnisse und Strukturgegebenheiten Rücksicht nehmen und nicht in den Fehler verfallen wird, gewissermaßen im »luftleeren« Raum zu operieren. Vor allem muß dem Umstand Rechnung getragen werden, daß die Gesetze eine recht unterschiedliche Auswirkung auf die einzelnen Betriebswirtschaften je nach Standort, Kostenstruktur, Auftragsstruktur und Betriebsgröße haben.

Aus der Fülle der Gesetze, Gesetzesänderungen und -neufassungen sollen nachstehend nur einige herausgegriffen werden, die einerseits einen spezifisch handwerklichen Einschlag besitzen und andererseits für die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit vorwiegend kleiner und mittlerer Betriebe von entscheidendem Einfluß sind.

Im Verlaufe der Zeit hat die Gewerbefreiheit, je nach herrschender Meinung oder auch diktatorischer Bestimmung, eine recht unterschiedliche Regelung erfahren. Sie reicht von der Bejahung der vollkommenen Gewerbefreiheit bis zur Festlegung von Richtlinien für die Berufsausübung in allen Einzelheiten. Da diese Frage gewissermaßen an den Grundprinzipien des handwerklichen Wirkens rührt, ist es verständlich, daß um die Durchsetzung, mehr natürlich noch um die Verhinderung der Gewerbefreiheit, ein scharfer Kampf geführt worden ist. Der Staat sah sich daher veranlaßt, in die Auseinandersetzungen einzugreifen und nach einer Lösung zu suchen, zumal die absolute Gewerbefreiheit mit der handwerklichen Ausbildung und vor allen Dingen Verselbständigung unvereinbar ist.

So wurde denn 1908 der »kleine« und 1933 der »große« Befähigungsnachweis eingeführt und somit das Problem eindeutig zugunsten der handwerklichen Interessenlage entschieden. Einen teilweisen Einbruch in diese reichseinheitliche Regelung mußte das Handwerk noch einmal nach 1945 erfahren, als in der amerikanischen Besatzungszone die allgemeine Gewerbefreiheit verkündet wurde. Die amerikanische Besatzungsmacht in Deutschland rechnet es sich als geschichtliches Verdienst an, der Bevölkerung ihres Okkupationsgebietes durch die aufgezwungene Einführung wahrer Gewerbefreiheit gewaltige Möglichkeiten der wirtschaftlichen Entfaltung erschlossen zu haben und bedauert, daß die britische und französische Besatzungsmacht diesem Beispiel nicht gefolgt sind.^{*)} Die von der Besatzungsmacht gehegten Erwartungen trafen indes keineswegs ein. Wenn auch in verschiedenen Bereichen das Ausmaß der Neugründungen durch nichtqualifizierte Leute beachtlich war, so trug doch das gesunde Empfinden des Konsumenten, der handwerkliche Qualitätsarbeit gewohnt war, dazu bei, daß diesen unter dem Deckmantel der Gewerbefreiheit ins Leben gerufenen Betrieben keine allzu große Bedeutung beizumessen ist. Sicher waren gewisse schädigende Auswirkungen insofern zu verzeichnen und unausbleiblich, als diese sog. Handwerker zur Verschärfung des Preisdrucks beitrugen und insbesondere den

^{*)} Wernet, W.: »Wirtschaft und Wettbewerb« Competition and Trade Regulation, 1954, Heft 2, S. 67

gesamten Handwerkerstand durch Pfschertum und schlechte Leistungen in starken Mißkredit brachten.

Das am 17. September 1953 erlassene Gesetz zur Ordnung des Handwerks stellt den erfolgreichen Abschluß der Bemühungen dar und brachte für das Handwerk eine einheitliche Regelung im gesamten Bundesgebiet in der Frage des Befähigungsnachweises. Der einzelne Betrieb wird nunmehr vor den unliebsamen und zugleich wettbewerbsgefährdenden Begleiterscheinungen geschützt, womit allerdings nicht gesagt ist, daß er die Handwerksordnung in etwa mit einer zünftlerischen Reglementierung zu verwechseln hat. Die augenblickliche gesetzliche Regelung öffnet jedem den Zugang zur Selbständigkeit, sofern er die zwingend vorgeschriebenen Erfordernisse erfüllt und insbesondere in der Meisterprüfung den Beweis für selbstverantwortliches Wirken und fachmännisches Können erbracht hat.

Wenn auch manche Wünsche des Handwerks in dem neuen Gesetz keine Berücksichtigung gefunden haben, so bleibt dennoch festzustellen, daß in den wichtigen Fragen des Befähigungsnachweises, der Stellung von Handwerkskammern und Innungen sowie der Berufsausbildung eine berufsständische Ordnung geschaffen wurde, um die das Handwerk zweifellos von vielen anderen Wirtschaftszweigen beneidet wird.

Ein wesentlich unerfreulicheres Kapitel stellt hingegen das Problem der »Schwarzarbeit« dar. Die jahrelangen Bemühungen um die Klärstellung der mit der Schwarzarbeit zusammenhängenden Fragen lassen erkennen, daß es sich dabei um schwerwiegende Probleme handelt, die der Gesetzgeber keineswegs leichtfertig und überstürzt lösen möchte. Je mehr Berufsgruppen nun aber in die Verwirklichung der 45-Stunden-Woche einbezogen werden, desto dringender erscheint die gesetzliche Regelung der Schwarzarbeit, die sowohl Auftraggeber als auch Ausführende unter Strafe stellt. Diese Forderung ist aus handwerklicher Sicht unabdingbar, weil sehr viele Handwerksberufe durch die unkontrollierte Arbeitsausführung in Form der Schwarzarbeit schwerste wirtschaftliche Schäden davontragen müssen. Darüber hinaus erleiden auch Staat und sonstige öffentlich-rechtliche Körperschaften erhebliche Einbußen durch Steuerausfall und Hinterziehung gesetzlicher Sozialabgaben. »Vor allen Dingen müssen sich die Auftraggeber klar werden, daß sie durch Vergebung von Schwarzarbeit nicht nur dem um seine Existenz ringenden Handwerker großen Schaden zufügen,«^{*)} sondern auch gesamtwirtschaftlich einer Entwicklung Vorschub leisten, die äußerst bedenklich und gefährlich ist.

Für das Malerhandwerk ist eine eindeutige Klärung der Schwarzarbeit deshalb so außerordentlich wichtig, weil zur Arbeitsausführung nur wenig Werkzeug erforderlich ist. Außerdem dürfte es keineswegs selten vorkommen, daß Gesellen bei Aufträgen nach Feierabend noch dazu Material verwenden, welches sie im Betrieb haben »mitgehen« lassen. Sie schädigen den Betriebsinhaber also in doppeltem Sinne, so daß bei verbreiteter Schwarzarbeit in seinem Absatzgebiet seine eigene Wettbewerbsfähigkeit größten Gefahren ausgesetzt ist.

*) Koch, C.: »Großes Malerhandbuch«, Gießen 1938, S. 1095

In engem Zusammenhang mit der Schwarzarbeit, allerdings ohne die Möglichkeit einer gesetzlichen Einflußnahme, steht die neuerdings propagierte »Do it Yourself«-Methode, wobei die Bezeichnung eindeutig auf den Ursprung dieser Bewegung schließen läßt. Dem Privatmann wird seitens interessierter Industriefirmen eingeredet, daß er in der handwerklichen Betätigung nach Feierabend Entspannung und Ausgleich für geistige Arbeit finden könne. Als besonders stichhaltiges Argument wird dabei stets auf die Kostenersparnis hingewiesen, zumal der Handwerker bezüglich seiner Preisgestaltung ja ohnehin viel zu hoch liege.

Diese Bewegung, wenn auch in Deutschland noch keineswegs so ausgeprägt wie in den USA, verlangt aber seitens des Malerhandwerks erhöhte Aufmerksamkeit, weil zu den genannten angeblichen Vorteilen der »Selbstbedienung« noch ein stark psychologisches Moment hinzutritt. Viele Hausfrauen meinen nämlich, wenn sie notwendige Verschönerungsarbeiten in eigener Regie — unterstützt von Familienangehörigen — durchführen, daß die Angelegenheit dann sorgfältiger, schonender und weniger schmutzverursachend abgewickelt werden kann. In der Regel wird aber das Gegenteil der Fall sein, ganz zu schweigen davon, daß Qualitätsgefühl und Farbenharmonie meistens dabei verlorengehen.

Besonders bedenklich müssen aber die vielen Unglücksfälle stimmen, welche sich infolge unsachgemäßen Verhaltens bzw. Verwendung unzureichender Leitern und Gerüste bei der Selbstversorgungs-Bewegung im Verlaufe eines Jahres ereignet haben. »So erlitten nach einer Untersuchung der Gesellschaft für Konsumforschung in den USA jährlich 600 000 Menschen erhebliche Schäden durch das Selbstmachen. Beispielsweise fielen 300 000 von hohen Leitern, 76 000 Unfälle passierten beim Außenanstrich der Eigenheime und 31 000 beim Innenanstrich. Das Ausmaß dieser Schäden zeigt, wie bedenklich es für den Privatmann ist, wenn er sich auf einem Gebiet versucht, wo eine langjährige Erfahrung und Ausbildung allein eine sichere Handhabung gewährleistet, ganz abgesehen davon, daß eine derartige Selbstversorgung auch volkswirtschaftlicher Unsinn ist, da ja eine notwendigerweise minderwertige Arbeit in Wirklichkeit sehr viel teurer ist als eine fachmännische Leistung.«*)

Ähnlich unbefriedigend wie auf dem Gebiet der Schwarzarbeit sind auch die Verhältnisse im Bereich der öffentlichen und privaten Regiebetriebe. Zwar enthält die VOB nach Teil A § 8 Ziff. 4 eine Bestimmung, wonach öffentliche Betriebe und Verwaltungen nicht zum gewerblichen Wettbewerb zugelassen sind und sich mit ihren Regiebetrieben demgemäß auch nicht an Ausschreibungen beteiligen können, aber allein die Tatsache des Bestehens derartiger Einrichtungen führt bereits zu einer wesentlichen Beschneidung des Auftragsvolumens im Bereich des selbständigen Handwerks. Sie schließen überhaupt die Möglichkeit aus, daß ein außenstehender Handwerker zur Leistungserstellung herangezogen wird. Durch die Existenz der Regiebetriebe »wird nämlich einerseits unter dem Aspekt der »billigen Regiebetriebe« — eine übrigens bei objektiver Rechnung unhaltbare Meinung — ein indirekter

*) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Geschäftsbericht 1955/56, S. 9 f.

Preisdruck auf die private Wirtschaft ausgeübt und andererseits wird das öffentliche Auftragsvolumen für die Wirtschaft durch den Umfang der behördlichen Gewerbetätigkeit beschnitten, ein Umstand, der den Wettbewerb auf der Auftragnehmerseite vor allem in solchen Zeiten beeinflussen kann, in denen die Handwerksbetriebe mit allen Mitteln zur betriebsnotwendigen Umsatzerzielung gehalten sind.

Gerade die Bauwirtschaft wird von dieser Regietätigkeit am meisten betroffen, sei es durch Straßen- und Wasserbauverwaltungen, Hafenverwaltungen, Baubetriebe von Hochbauverwaltungen oder gemeindlicher Regiebetriebe.«*)

Im Zuge der Automatisierung wird das Malerhandwerk auch der Entwicklung privater Regiebetriebe besondere Beachtung schenken müssen. Verschiedene Anzeichen deuten darauf hin, daß Großbetriebe immer mehr dazu übergehen, Anstreicherkolonnen in eigener Regie zu unterhalten, denen die laufende Pflege und Reparatur der Gebäude, Anlagen, Rohrleitungen etc. übertragen wird.

In eine schlechte Wettbewerbssituation gerät der Malerbetrieb auch dann, wenn von Behörden und Großauftraggebern die zentrale Beschaffung von Werkstoffen in größerem Umfang betrieben und er somit in die Rolle des Lohnhandwerkers gedrängt wird. Durch diese Maßnahme muß er auf eine günstigere Kostenverteilung und vor allen Dingen auf die Vorteile der eigenen Beschaffungstätigkeit verzichten.

Da durch derartige Erscheinungen und Entwicklungstendenzen gerade der Klein- und Mittelbetrieb stets am schwersten betroffen wird, sollte der Staat im Interesse einer gesunden Mittelstandspolitik dort regelnd eingreifen, wo die Selbständigkeit und Wettbewerbsfähigkeit vieler Betriebswirtschaften es erfordert.

In bezug auf die augenblicklich viel diskutierte Kartellfrage dürften sich für das Malerhandwerk insofern keine wesentlichen Auswirkungen ergeben, weil bei der Vielzahl der Betriebe eine Kartellierung völlig abwegig erscheint und illusorisch ist. Das Malerhandwerk ist jedoch stark daran interessiert, »daß ihm die Möglichkeit des Kalkulationsunterrichts nicht genommen wird, dessen Verbot von ganz übereifrigen Kartellgegnern bereits vorgesehen war.«**)

Schließlich wäre noch darauf hinzuweisen, daß durch »Gesetz zur vorläufigen Änderung des Gesetzes über die Altersversorgung des deutschen Handwerks«***) die lange Jahre hindurch bestehende Rechtsunsicherheit auf dem Gebiet der Altersversorgung eine einheitliche Regelung erfahren hat. Diese Frage ist für viele ältere Betriebsinhaber deshalb von so entscheidender Bedeutung, weil sie infolge geringfügiger Unterlassungssünden sonst um die wohlverdiente Alterssicherung gekommen wären.

*) Hoffmann, A.: »Das Verdingungswesen« (Diss.) München 1954, S. 275

**) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1954/55, S. 9

**) AndGesHVG vom 27. 8. 1956 — BGBI 1956 I 755

4. DIE AUSWIRKUNGEN DER STAATLICHEN PREISPOLITIK AUF DEN WETTBEWERB

Im Gegensatz zur Preisberechnung, die eine innerbetriebliche Angelegenheit darstellt und alle im Rahmen einer Leistungserstellung anfallenden Aufwände bzw. Kosten ermitteln soll, ist die Preispolitik eine bewußte Einflußnahme auf die Preisbildung. Durch diesen Umstand wird der am Markt sich einstellende Preis nicht mehr gänzlich dem freien Spiel von Angebot und Nachfrage überlassen; er wird in bestimmte Bahnen gelenkt, weil ein allgemeines Interesse dafür vorliegt oder bestimmte wirtschaftspolitische Überlegungen dies erforderlich machen. »Träger der Preispolitik sind heute: Preisbehörden, Organisationen und Fachverbände und die einzelnen Industriebetriebswirtschaften. Die staatliche Preispolitik machte es erforderlich, daß die Kalkulation eine einheitliche Ausrichtung erfuhr. Die gebundenen Preise (Listen-, LSO-, Selbstkostenerstattungs-, Fest-, Gruppen-, Einheitspreise usw.) haben die Betriebswirtschaften durch verschiedene Maßnahmen zur Aufwandsenkung gezwungen. Der Gewinn war nicht mehr in erster Linie eine Funktion der Selbstkosten (prozentualer Aufschlag auf die Selbstkosten), sondern eine Funktion der Aufwandsenkung bzw. der Wirtschaftlichkeit.«*)

Die das Malerhandwerk besonders berührenden Vorschriften sind in der VPöA und der VOB, Teil A: Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen, Teil B: Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen und Teil C: Anstricharbeiten — DIN 18363 — niedergelegt. Soweit Malerbetriebe sich bei öffentlichen Ausschreibungen beteiligen, sind sie gehalten, die hier systematisch zusammengefaßten Vorschriften zu beachten.

Es ist verständlich, daß die Preispolitik des Handwerks bemüht ist, den Preiskampf, der in Unterbietungen ausartet, auf das Gebiet der besseren Leistung und Qualitätsarbeit zu verlagern. Als Folge ständiger Preisunterbietungen muß die gute handwerkliche Arbeit schließlich zugunsten einer mangelhaften Leistung weichen. Voraussetzung für ein fruchtbares Gelingen des Wettbewerbs ist aber die absolute Leistungsfähigkeit des Malerhandwerks und die Einsicht der Behörden und Privatkunden in diese Preispolitik. Es muß das Verständnis geweckt werden, daß eine gute Qualitätsarbeit wirtschaftlicher ist und einen relativ höheren Preis erfordert.

Der einschneidendste außerbetriebliche Einfluß auf die Preispolitik des Malerhandwerks ist in den saisonbedingten klimatischen Verhältnissen zu erblicken, denn im Spätherbst und Frühjahr ist der Wettbewerbskampf am schärfsten und flaut in der Sommerzeit ab, da meist Vollbeschäftigung vorliegt. Ein gewisser Preisausgleich wäre zu erreichen, wenn wenigstens die Behörden ihre Aufträge über das ganze Jahr gleichmäßig streuen würden, indem sie in der Saison vornehmlich die Außenarbeiten und im Winter die Innenarbeiten ausführen lassen.

*) Rößle, K.: »Industriebetriebslehre«, a. a. O., S. 69

In bezug auf die zeitliche Streuung der Aufträge ist aber festzustellen, daß sich Behörden und sonstige öffentliche Einrichtungen sehr wenig um die in Teil A § 16 Ziff. 3*) gegebene Empfehlung kümmern, vielmehr wird die Auftragserteilung zu stark von dem Fortschritt der Etatberatungen abhängig gemacht mit der Wirkung, daß im Frühjahr die Arbeiten im allgemeinen viel zu spät begonnen werden können und im Spätsommer und Herbst Termenschwierigkeiten vorherrschen. Die vorwiegend haushaltsrechtlich bedingten »Verzögerungen sind nicht zuletzt auch die Ursache für zu kurze Fristsetzung bei den einzelnen Ausschreibungen, welche wiederum für die kleineren Bauunternehmer besonders schwere Folgen haben, da sie dann entweder sich um solche Arbeiten nicht bewerben oder nur durch erhebliche Mehrkosten und ein unausgeglichenes Arbeitsaggregat den Erfordernissen recht und schlecht entsprechen können.«**)

Die Aufträge werden im Rahmen von Submissionen***) erteilt, wobei in der Praxis hauptsächlich drei Arten von Zuschlagserteilungsverfahren üblich sind:

1. Das Mindestpreisverfahren
2. Das Mittelpreisverfahren
3. Der Zuschlag zum angemessenen Preis.

Dabei kann festgestellt werden, daß der verantwortungsbewußte Betriebsinhaber bei exakter Kalkulation häufig auf Schwierigkeiten stößt, weil durch unübersichtliche Ausschreibungsart, unklare oder tiefaufgegliederte Leistungsbeschreibungen der Wettbewerb in unfaire und ungesunde Bahnen gelenkt wird. Die mit Sicherheit zu erwartenden Preisunterbietungen der Konkurrenz veranlassen manchen Meister, in der Angebotsermittlung oberflächlich zu verfahren, da er ja doch nicht zum Zuge kommt. Wer selbst einmal die Erfahrung gemacht hat, welch ungeheurer Zeitaufwand für eine spezifizierte Angebotsabgabe erforderlich ist und immer wieder feststellen muß, daß alle Mühe umsonst gewesen ist, wird Verständnis dafür aufbringen, wenn mancher Betriebsinhaber eine gewisse »Angebots-Müdigkeit« aufweist.

Bei allen Vergabeverfahren, ganz gleich von wem und wo sie durchgeführt werden, gelten für das Baugewerbe und damit auch für das Malerhandwerk die Bestimmungen der VOB und des Baupreisrechts. Neben Verfahrensvorschriften geht es im wesentlichen darum, den angemessenen Preis zu ermitteln, der durch wirtschaftliche Betriebsführung erzielt werden kann. Wie schwierig gerade dieses Problem zu lösen ist, geht allein schon aus der Fülle der Begriffsklärungsversuche hervor. Alle Definitionen beschränken sich zumeist auf allgemeine, mehr oder weniger exakte Aufzählung verschiedener Tatbestandsmerkmale, die erfüllt sein sollten. »Als angemessener Preis ist

*) Dieser Paragraph empfiehlt, daß eine Verteilung der Aufträge über das ganze Jahr erfolgen sollte.

**) Hoffmann, A.: »Das Verdingungswesen« a. a. O., S. 268

***) Hellauer, J.: »Submissionswesen« in: »Die Handelshochschule,« Band I, o. J., S. 829 ff.
»Unter Submission oder Verdingung verstehen wir die Vergabung auszuführender Arbeitsleistungen oder Lieferungen auf dem Wege der Ausschreibung des Wettbewerbs um die Zuschlagserteilung.«

derjenige zu bezeichnen, zu dem es einem Bieter möglich ist, die geforderte Leistung sowohl hinsichtlich ihres Umfanges als auch ihrer Beschaffenheit und Güte nach auszuführen, dabei für seine Selbstkosten Deckung zu finden und ferner den dem Können und dem Wagnis entsprechenden, zum Gedeihen eines Geschäftsbetriebes nun einmal notwendigen Überschuß zu erhalten.«*)

Somit darf angenommen werden, daß der »angemessene Preis«**) in der Regel der Zuschlagserteilung zugrunde gelegt wird, weil allein schon aus gesamtwirtschaftlicher Sicht eine Verschleuderung des Volksvermögens verhindert werden soll. Der angemessene Preis will bei Wahrung sparsamer Wirtschaftsführung in jedem Falle zur Sicherung der Existenzfähigkeit beitragen.

Die in den Vorschriften aufgestellten Grundsätze wären dann gut, wenn sie nicht immer wieder in der Praxis der Zuschlagserteilung eine Mißachtung erfahren würden. Denn in der Regel wird der Auftrag nicht dem »angemessenen«, sondern dem »billigsten« Bieter erteilt, in einer derartigen Auslegung der Bestimmungen seitens öffentlicher Auftraggeber und Baugesellschaften muß eine große Gefahr für die Entfaltung eines fairen und gesunden Wettbewerbs gesehen werden. »Die Bewerber stehen von vornherein unter dem psychologischen Einfluß, daß sie nur mit einem Mindestangebot eine Chance haben. Daher wird nicht die einwandfreie Leistungserstellung zum obersten Prinzip erhoben, sondern der vorher festgesetzte Mindestpreis bestimmt die spätere Leistung bzw. alles, was damit zusammenhängt.«***)

Wenn verschiedentlich Malermeister aus Gründen des scharfen Wettbewerbs billigere Werkstoffe in ihrer Kalkulation zum Ansatz bringen und u. U. einzelne Arbeitsgänge gar nicht oder zeitlich nur sehr kurz berechnen, dann geschieht es in der Meinung, daß dieser oder jener Arbeitsgang — wenn überhaupt — so doch nur in minderer Qualität erbracht zu werden braucht, weil auf Grund der Vielzahl der anderen Arbeitsgänge bereits eine handwerksgerechte oder mindestens der Garantiezeit entsprechende Leistung erstellt werden kann.

Selbst wenn alle Anbieter unter gleichen Voraussetzungen am Wettbewerb teilnehmen, so kann u. U. der Teuerste immer noch der Billigste sein, da die höheren Preise auf eine bessere Werkstoffqualität zurückzuführen sind. Auch in dieser Hinsicht müssen die staatlichen Organe die Angebote kontrollieren und durch geeignete Werkstoffprüfungen beitragen, das Volksvermögen nicht nur zu erhalten, sondern zu vermehren. Die Prüfungen sollten tunlichst vor Ausführung der Malerarbeiten durchgeführt und entsprechende Anstrichproben als Beweismittel für später evtl. entstehende Garantieleistungen einbehalten werden. Auf diesem Gebiet sollte nicht nur

*) Benning: in »Handwörterbuch der Staatswissenschaften«, 4. Aufl., Jena 1926, S. 1163

**) Hereth, L., Naschold, Kommentar zur VOB, Wiesbaden-Berlin 1953, Band I, S. 64. »Wo die Grenzen des angemessenen Preises im Sinne der VOB genau liegen, kann dahingestellt bleiben, weil sie keine rechtlichen Grenzen darstellen.«

***) Hoffmann, A.: »Das Verdingungswesen«, a. a. O., S. 253 f.

der Handwerker rationell denken, sondern gerade auch der Staat mit seinen ausführenden Organen. Wenn ein Anstrich z.B. nur so lange zu halten brauchte, bis die »Garantiezeit« abgelaufen ist, so wäre es um unser Handwerk traurig bestellt.

Bei staatlichen Aufträgen mit einer relativ hohen Bausumme sollte nicht der billigste Anbieter den Auftrag erhalten, sondern gerade der, der lohnanteilmäßig günstig liegt und dessen Anstrich- bzw. Werkstoffproben die beste Qualität aufweisen. Wenn z.B. ein Auftrag mit 10 000,— DM für Malerarbeiten angeboten wird und der billigste Anbieter wohl 2000,— DM unter dem nächst teuren liegt, der infolge Berücksichtigung besserer Werkstoffe mit 12 000,— DM anbietet, so gebührt in jedem Fall dem zweit teuersten Anbieter der Vorzug. Während die Arbeit des »billigeren« Anbieters u. U. zwei Jahre halten wird — das entspricht der Garantiezeit — ist anzunehmen, daß die Ausführung des »teueren« dagegen die doppelte Zeit hält. Das bedeutet, daß der »teure Anbieter« im Endergebnis nur mit 6000,— DM angeboten hat und dadurch von vornherein der wirtschaftlichere ist. Dadurch könnte theoretisch ein gesamter Anstrich eingespart werden. Da das Angebot mit 12 000,— DM gewissermaßen zwei Anstriche beinhaltet, würde eine Arbeitsausführung nur 6000,— DM kosten, so daß der »Billigste« immer noch 10 000,— ./. 6000,— = 4000,— DM teurer ist als der »Teuere«. Auf Grund dieser Tatsache können in der Volkswirtschaft erhebliche Geldbeträge eingespart werden.

Eine ebenfalls nicht geringe Gefahr ist darin zu erblicken, daß Staat oder Baugesellschaften als Auftragsmonopolisten auftreten und den Wettbewerb in ungesunde Bahnen lenken. Die Erzielung von Gewinnen ist nur noch durch größtmögliche wirtschaftliche Einsparungen und persönliche Opfer denkbar. Daß die Ausnutzung der schwierigen Wettbewerbssituation im Malerhandwerk die Zukunftserwartungen noch verschärft, liegt auf der Hand. Diese unfaire Beeinträchtigung des Wettbewerbs wird besonders noch dadurch gefördert, daß »billige« Vergleichsangebote — vornehmlich bei Baugesellschaften — eingeholt werden und dem Malermeister, der den Auftrag durchführen will, gewissermaßen die »Pistole auf die Brust« gesetzt wird. Wenn er zum Zuge kommen will, muß er auf den billigen Preis heruntergehen, obwohl dem Vergleichsangebot keine ernste Auftragsübernahmeabsicht zugrunde lag. Um bei späteren Aufträgen Berücksichtigung zu finden oder einen augenblicklichen Auftragsmangel zu beheben, geht der Malermeister häufig auf diese diktierten Preise ein, bei welchen u. U. nicht einmal die Kosten gedeckt werden können.

Bei Aufträgen über DM 5000,— behält der Staat 5% der Endabrechnung als Sicherheit für evtl. Garantieleistungen auf 2 Jahre ein. Viele Malermeister übersehen dabei, daß diese 5% vom Auftrag u. U. den halben Gewinn oder mehr ausmachen, so daß sie erst nach Ablauf der Garantiezeit in den Genuß ihrer Arbeitserträge kommen. Sehr leicht können Betriebe durch diese einbehaltenen Beträge illiquide und somit gezwungen werden, teure Kredite zur Aufrechterhaltung der eigenen Zahlungsfähigkeit aufzunehmen. Damit diese Verluste ein nicht zu großes Ausmaß erreichen, sollten die Meister darauf bestehen, daß die Garantiesummen nicht vom Rechnungs-

betrag einbehalten werden und somit ein zinsloses, von der Behörde festgelegtes Kapital darstellen, sondern in Form einer gesperrten, zinsbringenden Sicherheit zu hinterlegen sind.

Selbst wenn ein Betrieb bei sparsamster Wirtschaftsführung und schärfster Kalkulation einen Auftrag ausgeführt hat, besteht für ihn noch jahrelang die Gefahr, durch die Preisbehörden zur Rückzahlung von Geldbeträgen aufgefordert zu werden, die nach Ansicht dieser Behörden über dem »angemessenen« Entgelt liegen. Unter Außerachtlassung konjunktureller oder saisonaler Einflüsse, die durchaus günstige Preisangebote ergeben können, besteht die Möglichkeit, daß ein Maler, der unter einer Anzahl Bieter mit seinem günstigen Angebot zum Zuge kam, auf Grund vorbedachter Planung und rationellster Arbeitsweise während der Ausführung zu weiteren Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich der Fertigung und der Werkstoffbeschaffung gelangt, nach Auftragsabwicklung von den Preisbehörden belangt wird. Als Maßstab dient bei diesen Untersuchungen der Gemeinkostensatz, der im Falle der Maschinenverwendung gegenüber den produktiven Löhnen relativ hoch erscheint und damit als nicht gerechtfertigt betrachtet wird.

Es gibt auch in der Gegenwart noch gesetzliche Bestimmungen, die nicht nur das Entgegennehmen, sondern sogar das Fordern von »unangemessenen« Preisen unter Strafe stellen. Danach kann einerseits der »billigste« Bieter, der auf eine wirtschaftliche Arbeitsweise verweisen kann, in Anspruch genommen werden, und andererseits jeder andere Bieter, da er teurer ist und somit »unangemessen« fordert, mit einer empfindlichen Strafe rechnen bzw. langwierige Prozesse führen müssen, um seine »Angemessenheit« unter Beweis zu stellen. Daß unter diesen untragbaren Umständen der Wettbewerb und damit die Preisbildung und Preispolitik nicht in gesunden Bahnen verbleiben kann, sondern Anreiz zu unlauterem Verhalten gibt, liegt auf der Hand.

Die Voraussetzungen für einen gesunden Wettbewerb sind nur dann gewährleistet, wenn »die Sachbearbeiter der vergebenden Stellen — soweit erforderlich — eine entsprechende Schulung erhalten, die sich nicht nur auf die Ausrichtung der kalkulatorischen und technischen Kenntnisse erstreckt, sondern die sie auch befähigt, in psychologischer Hinsicht die richtige Einstellung zur VOB, zum Handwerk und zu ihrer Behörde zu finden. Nicht die ‚billigste‘ Ausführung dient dem öffentlichen Haushalt, sondern die ‚qualitativ beste‘. Diesen Grundsatz sollten die Sachbearbeiter und auch die örtlich vergebenen Gremien beherrschen.«*)

*) Hoffmann, A.: »Das Verdingungswesen«, a. a. O., S. 287

III. PREIS UND QUALITÄT ALS KOMPLEXE BESTIMMUNGSGRÜNDE DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Alle bisher angestellten Einzelbetrachtungen haben verdeutlicht, daß in letzter Konsequenz zwei Größen, gewissermaßen als konzentrierter Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit oder auch -unfähigkeit, im Vordergrund stehen, nämlich Preis und Qualität. Den Konsumenten interessiert bei Beurteilung der Leistung nicht, ob der ausführende Betrieb insgesamt ein geordnetes Rechnungswesen hat, wie und wo er seine Materialien einkauft, ob er über ein gutes Betriebsklima verfügt oder ob der Meister gar selbst an einem schönen Erzeugnis mit besonderer Liebe hängt. Der Kunde will eine preisgünstige und qualitativ einwandfreie Leistung, die seinen persönlichen Wünschen und Vorstellungen entspricht und die termingerecht erbracht werden kann. Die gerade bei handwerklichen Erzeugnissen so weitverbreitete Preiskritik ist doch ein klarer Beweis dafür, wo der Stein des Anstoßes in der Regel gesucht werden muß.

Wenn auch in sehr vielen Fällen diese preiskritische Einstellung auf Unkenntnis, Unverstand und Unterschätzung des Zeit- und Materialaufwandes zurückzuführen ist, so sollte sich jeder Betriebsinhaber doch stets der Tatsache bewußt sein, daß seine Leistung einzig und allein von der Preis- und Qualitätsseite eine Beurteilung erfährt, wobei es sich selbstverständlich weitgehend um subjektive Maßstäbe handeln wird. Was der eine Kunde als teuer empfindet, kann beim anderen den Eindruck des »Angemessenen« hervorrufen, weil er entweder keine realen Vergleichsmöglichkeiten besitzt oder aber die Berechtigung eines bestimmten Preisniveaus anerkennt. Bei Aufträgen, die gewissermaßen unter den kritischen Augen der Kunden abzuwickeln sind, muß stets mit der Möglichkeit von Einwendungen verschiedenster Art gerechnet werden, zumal viele Kunden sich einbilden, sehr viel von der jeweils auszuführenden handwerklichen Arbeit zu verstehen.

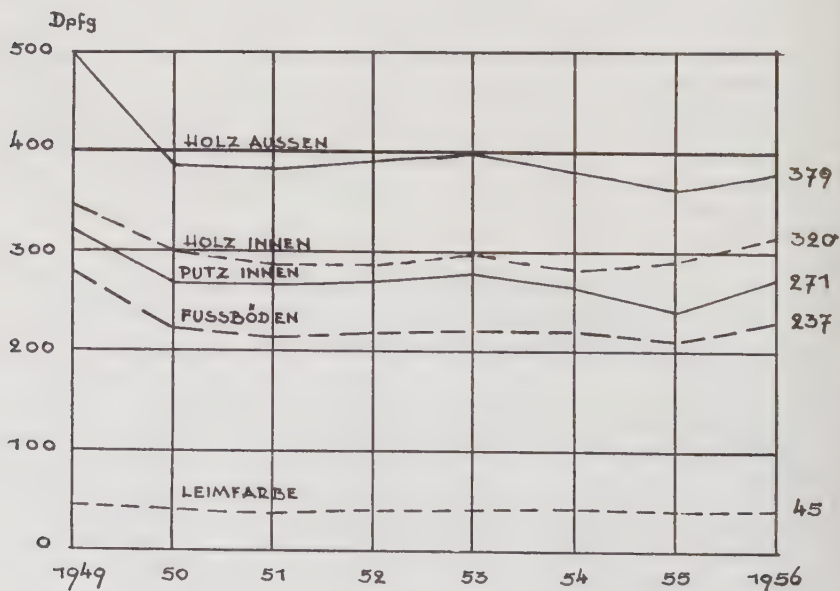
1. RELATIVE PREISSTABILITÄT UND UNBEDINGTES VERTRAUEN IN HANDWERKSGERECHTE LEISTUNGSERSTELLUNG SICHERN DIE BETRIEBLICHE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Da alle Erzeugnisse und Leistungen dazu beitragen sollen, in irgendeiner Form der Bedarfsdeckung zu dienen, müssen sie marktgerecht angeboten bzw. ausgeführt werden, d. h. sie sind in preislicher, qualitativer und zeitlich-termingebundener Hinsicht auf die kaufkräftige bzw. latent vorhandene Nachfrage abzustimmen. Bei diesen Bemühungen ist der Malermeister in das Spannungsfeld des konjunkturellen und saisonalen Marktgeschehens einbezogen und muß sich den wechselnden Verhältnissen bestmöglich anpassen. Trotz Vollbeschäftigung in der Saison und steigender Umsätze hat das Malerhandwerk keineswegs in dem Maße an der Preis- und Mengenkonjunktur teilgenommen, wie allgemein vermutet wird. Das geht insbesondere aus den Preisindexzahlen hervor, die vom Hauptverband des deutschen Malerhandwerks auf Grund der Berechnungsunterlagen des Statistischen Bundesamtes ermittelt worden sind:

1936	=	100 % (Basisjahr)
1951	=	218 %
1952	=	217 %
1953	=	211 %
1954	=	210 %
1955	=	222 %
1956	=	236 %

»Trotz guter Beschäftigung und alljährlich ansteigenden Löhnen, zeigen die Preise seit 1951 ununterbrochen rückläufige Tendenz. Ursache ist hier in erster Linie die unverständliche Vergabep Praxis der öffentlichen Hand, die in der Regel dem billigsten Bieter den Zuschlag erteilt und entsprechend geringwertige Leistungen akzeptiert. Auch diese nüchternen Zahlen beweisen, daß die Forderung nach Beseitigung des schrankenlosen Konkurrenzsystems und nach Schaffung eines echten Leistungswettbewerbs mehr als gerechtfertigt erscheinen.« *)

Überträgt man die seit 1949 jährlich ermittelten Durchschnittswerte für die Preisentwicklung bei fünf wichtigen Malerarbeiten, so ergibt sich folgender Verlauf: **)

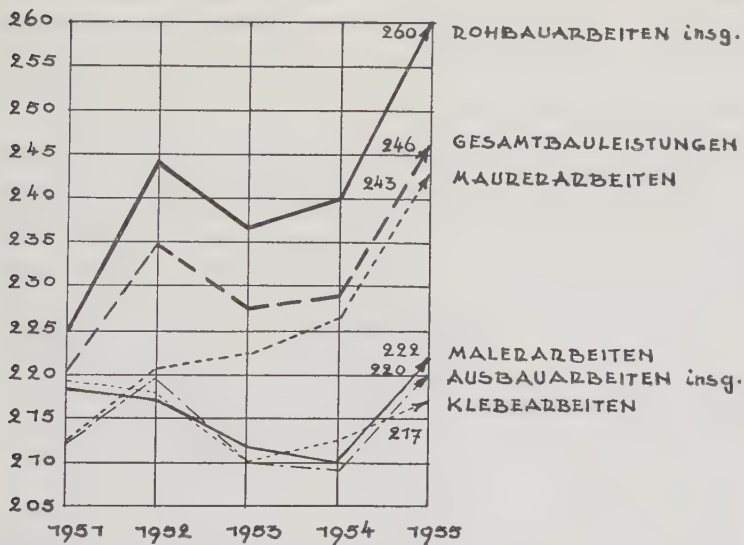


*) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1955/56, S. 27

**) lt. Geschäftsbericht des deutschen Malerhandwerks 1955/56, S. 31

Die im Vergleich zu anderen Bauleistungen zu verzeichnende Preisstabilität (von 1949 bis 1950 sogar erheblicher Preisabfall) von Malerarbeiten zeigt die nachstehende Übersicht, wobei im Gegensatz zu den vorhin erwähnten Durchschnittswerten zeitliche Zufälligkeiten ausgeschaltet wurden. *)

INDEX 1936 = 100



»Die Preise für Malerarbeiten, die von 1951 bis zur Jahreswende 1954/55 ununterbrochen sinkende Tendenz zeigten, haben im Jahre 1955 erstmalig eine Erhöhung erfahren. Die Gründe waren: Erhöhung der Tariflöhne des Malerhandwerks im Frühsommer 1955 um 6 bis 8%, ansteigende Preise bei verschiedenen Werkstoffen, zusätzliche Soziallasten (Kindergeldgesetz usw.), kostensteigernde Tendenzen der Auftragsballung in den Sommermonaten (teure Überstundenarbeit infolge Termindrucks, wenig rationelle Arbeitsorganisation infolge unausgereifter Baupläne, teilweise übertarifliche Entlohnung infolge Arbeitskräftemangels). Der Preisanstieg im Jahresdurchschnitt 1955 gegenüber 1954 war im Malerhandwerk (+ 5,7%) und im Ausbauhandwerk (+ 5,2%) aber geringer als die durchschnittliche Preiserhöhung aller Bauleistungen (+ 7,5%) und blieb erheblich hinter der Verteuerung der Rohbauarbeiten (+ 8,6%) zurück.« **)

*) lt. Geschäftsbericht des deutschen Malerhandwerks 1955/56, S. 31

**) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1955/56, S. 32

Daraus ist ersichtlich, daß das Malerhandwerk auch im Zeichen der Hochkonjunktur sich in einem ständig scharfen Wettbewerb befindet. Die Betriebe streben häufig eine höhere Betriebsgrößenkategorie an, weil sie sich davon den Vorteil einer »Massendegression« in bezug auf die Kostenverteilung erhoffen. Dabei bilden die oberen Grenzbetriebe eine erhöhte Gefahr, weil sie aus Kostendeckungsgründen bemüht sein müssen, möglichst viele Aufträge hereinzubekommen, die sich gerade noch auf der Höhe der betrieblich zulässigen Preisuntergrenze bewegen. Die Vollbeschäftigung besitzt zudem noch die unangenehme Begleiterscheinung, daß zu Beginn der Saison viele Betriebe dazu übergehen, Aufträge um jeden Preis zu sammeln, um Malergesellen zu »hamstern«. Dadurch wird der jährliche Arbeitsrhythmus der Betriebe empfindlich gestört und der Spekulation sind Tür und Tor geöffnet. Dieses Gebaren muß einem gesunden Wettbewerb abträglich sein.

Die Submissionsblüten der Gegenwart, wobei die Preisangebote um 100% — 200% variieren, beweisen, daß der Wettbewerb sich im Malerhandwerk unausgeglichen gegenüber den anderen Berufszweigen entwickelt hat. Die von den Fachorganisationen herausgegebenen Preisempfehlungen vermögen die Entwicklung nicht zu steuern, da sie im Zeichen dieses scharfen Existenzkampfes keine Beachtung finden bzw. nach ihrem Erscheinen bereits als überholt gelten können. Wenn in vergangenen Perioden die Preisunterschiede der Submissionen auf verschiedene Kalkulationselemente zurückzuführen waren, so zeichnet sich in der Gegenwart darüber hinaus der jeweilige Beschäftigungsgrad in diesen Ergebnissen stark ab. Betriebe, die voll ausgelastet sind, weisen in der Regel erhöhte Preise auf und bringen in den Kalkulationsvergleich einen weiteren Unsicherheitsfaktor, der dazu angetan ist, das Submissionswesen in das Gegenteil umzukehren und zu einem gefühlsmäßigen Zahlenspiel herabzuwürdigen, welches einem Glücksspiel ähneln könnte.

Neben der Veränderung der Preisspannen und dem Beschäftigungsgrad hat sich mit der Konjunktur auch die Zusammensetzung der Aufträge geändert. Der an die Baufirmen fließende Geldstrom hat gegenüber dem Privatbau den Großbau bevorzugt, der zumeist Großbetriebe zur Arbeitsausführung erfordert. Damit bahnt sich innerhalb des Malerhandwerks ein Strukturwandel an, der von allen interessierten Stellen und Personen erhöhte Aufmerksamkeit erfordert, denn eine gewisse »Gefahrenquelle für das private und selbständige Unternehmertum sind jene Umschichtungen in der Wirtschaft selbst, welche die Betriebsvergrößerungen gebracht haben.«*)

Preis und Qualität, als sowohl objektiv wie auch subjektiv meßbare Bestimmungsgründe der Wettbewerbsfähigkeit, verkörpern die Kapazität, Leistung und Wirtschaftlichkeit einer Betriebswirtschaft. Beide Größen stehen in einem engen Zusammenhang und können niemals isoliert betrachtet werden. Gewiß wird der vernunftvolle, wirtschaftlich denkende Kunde erst die Qualität prüfen und dann, wenn er davon überzeugt ist, auch den Preis in die Überlegung miteinbeziehen und seine Entscheidung treffen. Im Gegensatz zu den Erzeugnissen von Industrie und auch verschiedenen Hand-

*) Heinrich, W.: »Die Stellung des Unternehmertums in der heutigen Gesellschaft«, a. a. O., S. 7

werksberufen kann das Malerhandwerk die Qualität der Leistung erst nach der Auftragsabwicklung unter Beweis stellen. Um so mehr Bedeutung gewinnt hier das Vertrauen der Kunden, wobei in jedem Falle die im Leistungsversprechen angegebene Qualität auch tatsächlich eingehalten werden muß. Das so notwendige Vertrauen basiert bei Stammkunden auf bereits gesammelten Erfahrungen und bei neuen Kunden weitgehend auf der persönlichen Qualifikation des Meisters.

2. HERAUSBILDUNG EINES NEUEN HANDWERKER-UNTERNEHMERTYPS

Preis und Qualität, als Maßstab und sichtbarer Ausdruck einer Leistung, werden sicher von einer Vielzahl unterschiedlicher Einflußfaktoren geprägt und bestimmt. Sie alle haben aber letztlich ihre eigentlichen Bestimmungsgründe in der Person des Meisters, der im handwerklichen Wirkungsbereich damit zwangsläufig zur zentralen Figur wird. Es muß daher als dringendes Gebot der Zeit angesehen werden, daß der Meister nicht nur als Facharbeiter, sondern in verstärktem Ausmaß als Betriebsleiter gefördert und geschult wird. Sein Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen muß vermehrt werden, damit er aus der Atmosphäre des täglichen Lebens sich lösen kann und die den Betrieb lähmende Betriebsblindheit verliert. Neben einer vielseitigen Schulung benötigt er Zeiten der Entspannung und Ruhe, um unbeschwert neue Gedanken und Entschlüsse fassen zu können, die ihm allein die Garantie der Erhaltung des Betriebes und seiner Lebensgrundlage geben.

Es mag dahingestellt bleiben, wie weit diese Förderung und auf welchem Wege sie voranzutreiben ist; Tatsache bleibt, daß viele Meister Fähigkeiten in sich verkörpern, die diesen Weg ebnen, andere dagegen nicht die erforderliche Auffassungsgabe besitzen. In der Aufnahmefähigkeit, Ausdauer und dem Fleiß der einzelnen Meister sind die Grenzen zu finden, die der Erkenntnis der Wettbewerbsfaktoren entgegenwirken oder sie fruchtbar bestimmen. Entscheidend bleibt der schaffende und schöpferische Mensch, der mit seinen Unternehmerfähigkeiten in der Lage ist, die Zusammenhänge des Betriebs- und Wirtschaftslebens zu erkennen und seine Dispositionen danach einzurichten weiß. Wesentlich ist bei dieser Betrachtung das Wissen um die eigene Betriebskapazität und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter im Verhältnis zu den vorhandenen Kunden oder ihren Auftragsmöglichkeiten.

Wir brauchen auch im Malerhandwerk einen neuen Handwerker-Unternehmertyp, der alle betrieblichen Maßnahmen stets im wirtschaftlichen Gesamtrahmen und Wertkreislauf betrachtet und vor allen Dingen nicht in den Fehler verfällt, eine möglicherweise nur konjunkturell bedingte »Scheinblüte« zum Grundsatz seiner Überlegungen und seines Handelns zu erheben. Er muß verantwortungsbewußt zu Werke gehen und wissen, daß er mit seinen Preisen und Leistungen die Wettbewerbsfähigkeit fördern oder aber vernichten kann. »Der ständige Wertumlauf, hervorgerufen durch dauernd wiederkehrenden Bedarf der Menschen, weist auf die Dynamik der Wirtschaft hin. Die Dynamik aber erfordert ein ständiges Wählen, Wägen, Werten und Schätzen; die Grundlage hierfür sind unternehmerisches Denken und Handeln.« *)

*) Rößle, K.: »Analyse der Konkurrenzfähigkeit«, a. a. O., S. 252



Schluss teil

DAS ERKENNEN VON URSACHE UND WIRKUNG
DER WETTBEWERBSBESTIMMENDEN FAKTOREN
ALS ENTSCHEIDENDE VORAUSSETZUNG DER
BETRIEBLICHEN LEBENSFÄHIGKEIT

Die Analyse der betrieblichen und überbetrieblichen Wettbewerbsfaktoren hat gezeigt, daß auf den Malerbetrieb eine Vielzahl von Komponenten einwirken, die vollends, bedingt oder überhaupt nicht beeinflussbar sind. Je rechtzeitig, klarer und vollständiger der Betriebsinhaber sich eine genaue Kenntnis von Ursache und möglicher Wirkung der Faktoren verschafft, desto zielsicherer wird er auf unterschiedliche Gegebenheiten und Strukturwandlungen reagieren können. Es genügt heutzutage keineswegs mehr, betriebliche Entscheidungen gefühlsmäßig und augenblicksbedingt zu fällen; die häufig unübersichtlichen Verhältnisse und zunehmenden Marktverflechtungen verlangen vielmehr ein nach kaufmännischen Grundsätzen nüchternes Erfassen, Ordnen, Planen, Durchführen und Überwachen aller Maßnahmen. Wo das menschliche Gedächtnis infolge Häufung betrieblicher Vorgänge und Daten versagen muß bzw. überfordert wäre, haben organisatorische Hilfsmittel in systematischer, betriebsangemessener Anwendung helfend einzugreifen.

1. DAS BETRIEBLICHE RECHNUNGSWESEN ALS WICHTIGES FUHRUNGSTRUMENT

Für die wirtschaftlich planvolle Führung einer Unternehmung ist das der Betriebsgröße angepaßte Rechnungswesen in einem übersichtlichen und zweckmäßigen Aufbau unentbehrlich geworden. Die einzelnen Zweige des betrieblichen Rechnungswesens sind »aus der heutigen Wirtschaft nicht mehr fortzudenken, und immer noch vergrößern sich ihre Aufgaben. Dazu tragen viele Faktoren bei, wie z. B. die starken Kreditverflechtungen auf der Beschaffungs- und auf der Absatzseite, die Notwendigkeit rascher, sicherer Finanzdispositionen und einer scharfen Kalkulation, ferner die steuer-, handels- und preisrechtlichen Vorschriften und schließlich das Bestreben, Ansatzpunkte für Rationalisierungsmaßnahmen zu finden.«^{*)} Kein Malermeister kann heute ohne Nachrechnung seiner Selbstkosten auskommen, die er allein den Daten einer ordnungsgemäßen Buchhaltung entnehmen sollte. Besondere Schwierigkeiten bereiten ihm naturgemäß die verschiedenen Gemeinkostenarten, die es zu erfassen und richtig zuzurechnen gilt. Aber eine »verfeinerte, auf das Verhalten der Kosten Rücksicht nehmende Angebotspolitik kann man nur treiben, wenn man die eigenen Selbstkosten wirklich erkennt.«^{**)}

Das Rechnungswesen als Spiegelbild aller betrieblichen Vorgänge soll den Inhaber befähigen, einerseits rückschauend feststellen zu können, ob er in allen betrieblichen Bereichen wirtschaftlich gearbeitet und somit die wünschenswerte Rentabilität erzielt hat, andererseits vorausschauend zuverlässige Unterlagen für künftige Auftragsberechnungen und finanzielle Dispositionen an die Hand zu bekommen. Wer erkannt hat, daß dem Rechnungswesen diese Doppelfunktion zufällt, wird im Interesse der stets zukunftsgerichteten Wettbewerbsfähigkeit den so häufig vertretenen Stand-

^{*)} Laub, Kl.: »Einheitskontenrahmen für das deutsche Handwerk mit Erläuterungen«, München 1955, S. 11

^{**)} Walther, H.: »Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung«, Band II, Zürich 1953, S. 214

punkt verlassen, der im Rechnungswesen lediglich ein notwendiges Übel und eine Beweisunterlage für steuerlich-fiskalische Zwecke sieht. So sehr die steuerliche Last den einzelnen Betriebsinhaber auch drücken mag, ihn vielleicht gar zu erdrücken scheint, oberstes Gesetz muß heute mehr denn je das Bemühen bleiben, Ursache und Wirkung der wettbewerbsbestimmenden Faktoren in ihren Abhängigkeitsverhältnissen zu erkennen, um allen schädigenden Einflüssen rechtzeitig und wirksam begegnen zu können.

2. BEURTEILUNG DER ZUKUNFTSAUSSICHTEN DES MALERHANDWERKS

Daß sich die Wettbewerbsverhältnisse im Malerhandwerk verschärft und teilweise zu Auswüchsen — bedingt durch die Hochkonjunktur — geführt haben, ist eine Tatsache, die von der Masse der rechtschaffenden Malermeister außerordentlich bedauert wird. Am sog. »Wirtschaftswunder« hat der Berufszweig nur bedingt Anteil genommen, da die erst 1955 einsetzende Preissteigerungstendenz lediglich die Lohnerhöhungen, Steuerlasten und erhöhte Werkstoffpreise auffangen konnte. Eine Reservebildung war bislang praktisch unmöglich gemacht; viele Kleinst- und Kleinbetriebe haben sogar einen Substanzverlust zu verzeichnen, während die aufgeblähten Mittel- und Großbetriebe Rückschläge nur durch erhöhten Arbeitsanfall überkompensieren konnten. Die überhitzte Baukonjunktur mit ihren Großbauten erfordert die Bildung von Großbetrieben und fördert den Zug der Betriebsgrößenverschiebung nach oben, so daß bei Anhalten dieser Entwicklung — extrem gesehen — nur Klein- und Großbetriebe lebensfähig wären, wobei den unteren Kategorien selbstverständlich nur noch der Sektor kleinerer, unbedeutender Aufträge im Privatbereich verbleiben dürfte. Bei einer aufkommenden Krise ist sicher zunächst mit einem Zerfall dieser vergrößerten Einheiten zu rechnen, der chaotische Zustände mit sich bringen wird.

Es ist daher zu begrüßen, daß berufene Stellen der Handwerksorganisation diesen Werdegang durchschauen und durch rechtzeitige Ausbildung eines Unternehmerkreises dieser Entwicklung entgegentreten wollen. Vorbildlich und aufmerksam arbeitet in dieser Beziehung das Malerhandwerk, weil es am schwersten betroffen scheint und sich mit allen Mitteln zur Wehr setzen muß, wenn es lebensfähig bleiben will. Im Zuge dieser Maßnahmen werden auch die anderen Handwerkszweige angesprochen und zur Mitarbeit mobilisiert. Die Abwendung drohender Gefahren stellt ein Gesamtanliegen des Handwerks dar, so daß nur gemeinschaftlich vorgenommene Bemühungen zum Ziele führen können.

Dies wird sehr treffend in einem Geschäftsbericht des Hauptverbandes des deutschen Malerhandwerks zum Ausdruck gebracht. Darin heißt es: »Es (das Handwerk) sollte endlich nicht mehr die Not seiner Schwächsten, sondern die Erfolge seiner Besten zum Maßstab seiner öffentlichen Beurteilung machen und immer wieder darauf hinweisen, was es leisten kann und leisten könnte, wenn man sich klug seiner wirklichen Kräfte bedienen würde. Es hat die fähigen unternehmerischen Kräfte, die vor den Neuerungen in Technik und Wirtschaft nicht ängstlich zurückweichen, sondern die begierig

aufnehmen und zu meistern wissen. Es ist nur notwendig, daß auch diese Kräfte sich bewußt werden, daß sie mit ihrem kleinsten Kollegen in einem Boot sitzen und alle für Öffentlichkeit und Staat eben »die Maler« sind, so daß die Starken, wenn sie allen gutgesinnten Schwachen helfen, ihrem eigenen Wohl am besten dienen, wie umgekehrt die Schwächeren dann am besten gefördert werden, wenn man ihnen hilft, dem Beispiel der Stärkeren soweit als möglich nachzueifern, anstatt sie in dem niederdrückenden Gefühl der Unterlegenheit zu bestärken.«*) Durch diese neuen Gedanken wird ein neuer Geist in das Handwerk getragen, der mit der alten konservativen Einstellung aufräumt und der Gegenwart entsprechende Wege bereitet.

Als entscheidende Voraussetzung für die Aufrechterhaltung, Sicherung und laufende Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit muß als Grundsatz gelten: rationelle, preisgünstige, handwerksgerechte und individuelle Leistungserstellung. Dann wird sich das Malerhandwerk trotz aller Wandlungserscheinungen und technischen Neuerungen auch künftighin behaupten können.

*) Hauptverband des deutschen Malerhandwerks, Bericht über das Geschäftsjahr 1955/56, Frankfurt/M., S. 2

Literaturverzeichnis

- Becker, Fr.: Malmaterialkunde für Anstreicher und Maler, Leipzig und Wien 1928
- Beckmann, L.: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, Stuttgart 1956, 2. Auflage
- Aufgabe, Entwicklung, Art und Wandlung der Handwerksförderung, Stuttgart 1940
- Bucerius, W.: Der Handwerker als technischer Betriebsleiter; aus: »Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für rationelle Betriebsführung im Handwerk e. V.«, Karlsruhe 1921
- Grundlagen der rationellen Betriebsführung mit besonderer Berücksichtigung des Handwerks, Karlsruhe 1927
- Eyrich, K.: Neuzeitliche Betriebslehre, Organisation und Buchführung für das Malergewerbe, Leipzig 1927
- Frincke, H.: Das Fachschrifttum für das Malerhandwerk; in: »Kleine Schriftenreihe des Reichsinnungsverbandes des Malerhandwerks«, Heft 4
- Fumetti, v. A.: Das Kapital, Frankfurt/M. 1951
- Gatz, K.: Lehrbuch des Malerhandwerks, München 1948
- Gronau, H.: Die verschiedenen Betriebsgrößen im Malerhandwerk und ihr Einfluß auf Kalkulation und Preispolitik; in: »Beiträge zur Wirtschaftslehre des Handwerks«, Bonn 1932
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, Berlin-Göttingen—Heidelberg 1952
- Hauptverband des Deutschen Malerhandwerks: Bericht über das Geschäftsjahr 1954/55, Frankfurt/M. 1955
- Bericht über das Geschäftsjahr 1955/56, Frankfurt/M. 1956
- Grundlagen der Preisberechnung im Malerhandwerk, Stuttgart 1952
- Heinrich, W.: Die Stellung des Unternehmers in der heutigen Gesellschaft, Wien 1954
- Henzel, F.: Beschaffung, Absatz, Marktbeobachtung; in: »Handelshochschule«, Wiesbaden 1951
- Hereth, L. (Naschold): Kommentar zur VOB, Berlin-Wiesbaden 1953
- Hoffmann, A.: Das Verdingungswesen (Diss.), München 1954
- Hoepfel, H.: Betriebsvergleich und Betriebsberatung im deutschen Malerhandwerk, Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 16, München 1954
- Kadow, Fr.: Die Deutsche Handwerksmesse, Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 14, München 1954
- Kalveram, W.: Der christliche Gedanke in der Wirtschaft, Köln, o. J.
- Industriebetriebslehre, Wiesbaden 1949
- Klose, R.: Allgemeines über Spritzlackierverfahren; in: »Rationelle Betriebsführung im Malerhandwerk«, Karlsruhe, o. J.
- Koch, K.: Großes Malerhandbuch, Gießen 1938
- Kosiol, E.: Kalkulatorische Buchhaltung, Wiesbaden 1953
- Kreher, P.: Plakat und Schaufensterbeschriftung für Gewerbetreibende und Dekorateurs, o. J.
- Laub, K.: Die Markterkundung im Handwerk, Stuttgart 1953
- Einheitskontenrahmen für das deutsche Handwerk mit Erläuterungen, München 1955

- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band I, Berlin 1947
- Kosten und Kostenrechnung, Band I, Theorie der Kosten, Berlin 1951
- Naegeli, A.: Betriebswirtschaftliche Untersuchungen im Malerhandwerk, Bern 1940
- Röble, K.: Die Lebensbedingungen kleiner und mittlerer Betriebswirtschaften; in: »Die Betriebswirtschaft«, Aug./Sept. 1933
- Grundsätzliches zur Betriebsführung des Handwerks; Sonderdruck aus: »Deutsches Handwerk«, 1939
- Die betriebswirtschaftlichen Grundfragen des Handwerks, in: »Schaffen des Handwerk«, Aachen 1949
- Das bayerische Handwerk, München 1950
- Betriebswirtschaftslehre des Handwerks, Wiesbaden 1952
- Fragen zur finanziellen Führung handwerklicher Betriebswirtschaften, Handwerkswirtschaftliche Reihe Nr. 9, München 1952
- Handwerkswirtschaft in Westdeutschland, Sonderdruck aus: »Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik«, Berlin, 1952, Bd. 165
- Die Strukturwandlungen der Handwerkswirtschaft; in: »Gewerbe und Wissenschaft«, Festschrift für Paul Gysler, St. Gallen 1953
- Intensivierung der Werbung im Handwerk; in: »Die Handwerkskammern im Dienst der Gemeinschaft«, Hrsg., Deutscher Handwerkskammertag in Bonn, Alfeld/Leine 1953
- Handwerk bleibt unentbehrlich und lebensfähig; in: »Süddeutsche Zeitung«, Nr.: 149/1955
- Die Zukunft der mittelständischen Wirtschaft, Vortrag 1950 (Sonderdruck)
- Analyse der Konkurrenzfähigkeit; in: »Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik«, Berlin 1951
- Die Erlösisdisposition, Sonderdruck in: »Internationales Gewerbearchiv«, Heft 2, St. Gallen 1954
- Industriebetriebslehre, München 1954, 2. Auflage (Skriptum)
- Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956
- Rupflin, K.: Malerhandwerk, Wandel und Aufgaben; in: »Schriften zur deutschen Handwerkskunst«, Berlin 1937
- Schild, H.: Das Lohn- und Arbeitsverhältnis im deutschen Malerhandwerk des zwanzigsten Jahrhunderts unter dem Einfluß der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände, Hannover 1922
- Schmalenbach, E.: Dynamische Bilanz, Köln 1953
- Schmitt, F. A., und Schmitt, F.: Das Kalkulationsuniversum, Berlin/Bielefeld/München 1951
- Uhlemeyer, R.: Die Handwerksberufe des Malers und Lackierers, 1948
- Die Förderwettbewerbe für Malergesellen, 1954
- Vietheer, G.: Preisberechnungs-Ordnung für das Malergewerbe, 1925
- Walther, A.: Einführung in die Wirtschaftslehre der Unternehmung, Zürich 1953
- Wernet, W.: Probleme der Handwerkspolitik für heute und morgen; Sonderdruck aus: »Kroniek van het Ambacht«, Jan. 1952
- Gewerbeförderung im Rahmen neuzeitlicher Handwerkspolitik, Göttingen 1952

- Dekartellierung, Gewerbefreiheit und Handwerksförderung; in: »Wirtschaft und Wettbewerb«, Düsseldorf 1954
- Zentralverband des Deutschen Handwerks: Die Deutsche Handwerksordnung, Bergisch-Gladbach bei Köln 1953
- Betriebswirtschaftliche Gewerbeförderung im Handwerk, Alfeld/Leine 1954
- Handwerk im Bundesgebiet in Zahlen, September 1956

Zeitschriften und Sonstiges:

Die Handelshochschule

Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Auflage, Jena 1926

Fachliche Vorschriften zur Regelung des Lehrlingswesens im Malerhandwerk

Fachliche Vorschriften zur Regelung der Meisterprüfung im Malerhandwerk

Fachzeitschrift »Das Deutsche Malerblatt«

Fachzeitschrift »Die Mappe«

Frankfurter Allgemeine Zeitung

Handwerkszählung 1949, Statistik der Bundesrepublik Deutschland,
Band 11-16

Süddeutsche Zeitung

Wirtschaftswissenschaftliche Schriften für Handwerk, Gewerbe und Detailhandel, St. Gallen 1942

Zeitschrift »Rationelles Handwerk« 1955 und 1956

L e b e n s l a u f

Als Sohn des Malermeisters Carl Wilk und dessen Ehefrau Emma, geb. Putzig, wurde ich am 5. 7. 1923 in Lyck (Ostpr.) geboren. Von 1933 bis 1942 besuchte ich die Ernst-Moritz-Arndt-Schule, Oberschule für Jungen zu Lyck. Am 31. 3. 1942 bestand ich dort die Reifeprüfung. Von 1942 bis 1945 leistete ich den Wehrdienst und wurde 1945 entlassen.

1946 legte ich die Gehilfenprüfung und 1951 die Meisterprüfung für das Malerhandwerk ab. Anschließend arbeitete ich im väterlichen Betrieb in Hamburg, übernahm dann die Leitung eines Zweigbetriebes für Schleswig-Holstein und bin seit Juli 1952 Inhaber eines Malerbetriebes in Hamburg.

Mit dem betriebswirtschaftlichen Studium habe ich im WS 1952/53 an der Universität Hamburg begonnen. Seit dem SS 1954 bin ich an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität in München immatrikuliert. Hier bestand ich im WS 1955/56 das Examen für Diplom-Kaufleute.

Druck: Hans Kerstan, Bergedorf

